



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Christoffer Lundström

# Marknadsplanering och strategier inom företaget

Företagsekonomi och turism  
2015

## ABSTRAKT

Författare	Christoffer Lundström
Lärdomsprovets titel	Marknadsplanering och strategier inom företaget
År	2015
Språk	svenska
Sidantal	69 + 1 bilaga
Handledare	Henrik Virtanen

---

Detta lärdomsprov behandlar marknadsplanering och strategier inom företaget och på marknaden. Arbetet tar upp olika pusselbitar som krävs för att göra marknadsplanering och olika strategier på marknaden.

Syftet med lärdomsprovet är att ge en djupare och bredare synvinkel på marknadsplanering och olika strategier. Arbetet ska ge läsaren olika verktyg för att driva ett företag på marknaden.

Teoridelen tar upp varför man skall marknadsplanera i ett företag och hur man följer upp marknadsplanen man har byggt. Den behandlar också olika strategier och taktiker på marknaden.

Lärdomsprovets empiriska del behandlar en sammanfattning av resultatet från en kvalitativ undersökningsmetod utförd med intervjuer. Två intervjuer har gjorts med ett litet företag och ett medelstort företag. Resultatet visade att det finns skillnader på marknadsplanering i de olika storlekarna på företagen. Skillnader som finns är b.l.a. att det medelstora företaget planerar allting mera noggrant och har strategiska möten. Ett litet företag planerar mera efter behov. Planeringen sker aktivt, men de har inga strategimöten eller olika tillfällen när de sitter ner och planerar.

## ABSTRACT

Author	Christoffer Lundström
Title	Market planning and strategy in an organization
Year	2015
Language	Swedish
Pages	69 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Henrik Virtanen

---

This thesis deals with Marketing planning and strategies within the company and in the market. The work takes up different pieces of the puzzle needed to make market planning and different strategies in the market.

The purpose of the project is to provide a deeper and broader perspective on market planning, and different strategies. The work will provide various tools to the reader on how to run a company..

The theoretical part deals with why it is important to do market planning in a company and how to follow up the marketing plan you have built. It also deals with various strategies and tactics in the market.

The Empirical part of the thesis includes a summary of the results of a qualitative research method conducted interviews. Two interviews were conducted with one small business and midsize companies. The results showed that there are enough differences in market planning in the various sizes of companies. Differences are, the medium-sized company plans everything more carefully and have strategic meetings. A small company is planning more when necessary. Planning is done actively but they have no strategy meetings or occasions when they sit down and plan.

## INNEHÅLL

### ABSTRAKT

### ABSTRACT

1	INLEDNING.....	9
1.1	Problem.....	9
1.2	Syfte.....	10
1.3	Avgränsningar.....	10
2	TEORI.....	11
2.1	Varför marknadsplanering?.....	11
2.2	Affärside.....	11
2.3	Genomförande av affärsiden.....	14
2.4	Nulägesanalys och situationsanalys.....	14
2.4.1	SWOT Analys.....	15
2.4.2	Segmentering.....	16
2.4.3	Segmentering på B-2-B Stadiet.....	18
2.4.4	Marknadsanalys.....	20
2.4.5	Omvärldsanalys.....	20
2.4.6	Internanalys.....	21
2.4.7	Checklista för situationsanalys.....	22
2.5	Strategi.....	26
2.5.1	Strategier och målbestämning.....	27
2.5.2	Produkter och marknaden.....	29
2.5.3	Distributionskanaler.....	30
2.5.4	Prisstrategi.....	32
2.5.5	Profilering och positonering.....	34
2.6	Taktik.....	38
2.6.1	Olika måltyper.....	38
2.6.2	Produktutveckling.....	39
2.6.3	Distributionsval.....	41
2.6.4	Reklam och public relation.....	42
2.6.5	Personlig försäljning och sales promotion.....	43
2.6.6	Lönsamhet och prissättning samt kalkyler för hela företaget.....	44

2.6.7	Kalkyler för produkter.....	45
2.6.8	Investeringarnas lönsamhet.....	46
2.6.9	Planeringen av försäljningen.....	47
2.7	Att följa upp marknadsplanen.....	48
2.7.1	Intäkter och kostnader.....	49
2.7.2	Marknadsaktiviternas tillgångar och avkastningar.....	50
3	EMPIRISKA DELEN.....	52
3.1	Forskningsmetod.....	52
3.2	Intervju.....	53
4	EMPIRISKA DELENS RESULTAT.....	54
4.1	Anställda som jobbar med marknadsplanering.....	54
4.2	Affärsiden.....	54
4.3	Nulägesanalys samt situationsanalys.....	55
4.4	Swot analys och förändringar i den.....	55
4.5	Kundsegmentering.....	56
4.6	Kontroller på marknadsanalysen.....	57
4.7	Bevakning på omvärlden.....	57
4.8	Interna situationen.....	57
4.9	Strategier och målbestämning.....	58
4.10	Produktlivscykeln.....	59
4.11	Produktutveckling.....	59
4.12	Prisstrategi.....	60
4.13	Uppföljning av marknadsplanen.....	60
4.14	Försäljaren i företaget.....	61
4.15	Distributionskedjan.....	62
4.16	Reklam kanaler.....	62
4.17	Profilering och positionerings strategier.....	63
4.18	Analys av konkurrenter.....	63
4.19	Budgetering för marknadsföringen.....	64
4.20	Tankar om undersökningen.....	64
5	SLUTDISKUSSION.....	67
5.1	Utmaningar.....	68

	6
5.2 Reliabilitet och validitet.....	68
5.3 Förslag på fortsatt forskning .....	69
5.4 Slutord.....	69
KÄLLOR.....	71
6 BILAGA 1.....	1
BILAGOR	

## FÖRTECKNING ÖVER FIGURER OCH TABELLER

<b>Figur 1.</b>	Affärside (Säll & Thorsson, 1997,10)	s. 13
<b>Figur 2.</b>	SWOT analys (Mossberg & Sundström, 2011 , 368)	s.15
<b>Figur 3.</b>	SWOT analys av IKEA (Strategic management, )	s.16
<b>Figur 4.</b>	Checklista för situations analys (Säll & Thorsson,1997, 34)	s.23
<b>Figur 5.</b>	Checklista för situations analys (Säll & Thorsson,1997,35)	s.24
<b>Figur 6.</b>	Checklista för situations analys (Säll & Thorsson,1997,36)	s.25
<b>Figur 7.</b>	Checklista för situations analys (Säll & Thorsson,1997,37)	s.26
<b>Figur 8.</b>	Marknadsmatris (Säll & Thorsson, 1997,39)	s.27
<b>Figur 9.</b>	De fyra K:na (Säll & Thorsson, 1997,40)	s.28
<b>Figur 10.</b>	Distributionsalternativen (Magnusson&Forsblad,2009,236)	s.31
<b>Figur 11.</b>	Pristriangeln (Mossberg & Sundström, 2011,313)	s.33
<b>Figur 12.</b>	Gapanalysen (Andberg & Eliasson, 2005,55)	s.35
<b>Figur 13.</b>	Bostonmodellen (Andberg & Eliasson, 2005,131)	s.36
<b>Figur 14.</b>	Produktutvecklingsskedet (Mossberg& Sundström, 2011,265)	s.39
<b>Figur 15.</b>	Resultatbudget och likviditetsbudget(Säll&Thorsson, 1997,71)	s.45
<b>Figur 16.</b>	Exempel på MUG och MAG (Säll & Thorsson, 1997,55)	s.51

## **FÖRTECKNING ÖVER BILAGOR**

### **BILAGA 1. Intervju frågor**



## 1 INLEDNING

Jag har valt att skriva mitt lärdomsprov om marknadsplaneringen och marknadsstrategin i olika företag. Jag tänker gå djupare in på hur man arbetar fram en marknadsplan och strategier på marknaden. Jag tänker ta fram olika pusselbitar man bör tänka på i marknadsplaneringen och vad som krävs för att bygga upp en marknadsplan.

Jag kommer också att göra några intervjuer med olika företag om hur de har planerat sin marknadsplanering samt ta reda på vad de har för kunskap om sin marknad. Företagen jag har valt att intervjua är lite annorlunda på det sättet att de har varit i behov av att ändra sitt koncept och anpassat det efter marknadens behov. Därför valde jag att intervjua dem för att få mera information om hur de har tänkt när ändringarna i branschen har skett.

Jag ska intervjua Vasabladet och Novafloor. Ett av dem är ett medelstort företag och det andra är ett litet företag. De är verksamma i helt olika branscher, men de har ändå en gemensam nämnare och det är att de båda använder sig av marknadsplanering samt olika strategier. Men de gör det på olika sätt.

Den som läser detta arbete kommer att få en djupare inblick i vad man skall tänka på när man gör marknadsplanering. Vilka olika taktiker det finns samt strategier. Det finns mycket att beakta när man gör planeringen för sitt företag, jag blev själv förvånad när jag började forska i hur mycket information det finns att ta reda på inom detta område.

### 1.1 Problem

Det är viktigt att man kan marknadsplanera inom företaget samt planera strategier. Man strävar efter att möjligheterna på marknaden identifieras och analyseras. Man kanske måste behövanpassa företagets olika utbud till de olika krav som marknaden kräver. När man har gjort en analys av marknaden och har möjligheterna framför sig, är nästa steg att sätta upp en strategi för att nå sina utsatta mål.

Problemet i denna undersökning är att få en djupare insyn i hur marknadsplanerings arbetet ser ut i olika företag. Men eftersom denna undersökning är baserad på intervjuer, kan det vara svårt att göra jämförelser mellan företaget. Därför är syftet och problemet att göra en djupare insyn i hur marknadsplaneringsarbetet fungerar och vad som kan hända om man inte marknadsplanerar.

## **1.2 Syfte**

Syftet med detta arbete är att göra en djupare analys av hur marknadsplanerings arbetet kan se ut i ett företag. Man får en inblick i hur arbetet ser ut på fältet, och hur man tänker och gör då man marknadsplanerar, vilka pusselbitar som behövs för att göra en marknadsbestämning samt vilka hinder som kan uppstå på en marknad. Syftet är att ta reda på hur ett företag kan tillvarata företagets potentiella möjligheter på marknaden.

## **1.3 Avgränsningar**

Arbetet är koncentrerat på företag i allmänhet, både på konsument- och B-2-B inriktade företag. De företag som jag har intervjuat är från Vasa.

## **2 TEORI**

I denna del kommer jag att behandla olika sektioner. Första sektionen handlar om marknadsplanering, affärsidé och genomförande av affärsidén. Andra sektionen handlar om nulägesanalys och situationsanalys, där kommer jag att behandla olika verktyg som kan användas för att göra analyser på situationen och nuläget. Tredje sektionen handlar om strategier. Där kommer jag att behandla olika verktyg som behövs för att sätta upp en givande strategi på marknaden. Den fjärde sektionen behandlar taktik. Där kommer jag att behandla olika taktiker på marknaden och olika sätt man kan sätta upp taktiken på marknaden med. Den femte och sista sektionen i Teoridelen handlar om hur man följer upp marknadsplanen och vilka intäkter och kostnader man skall ta i beaktande. Jag ger även information om olika intäkter och tillgångar som finns i företaget som man skall ta i beaktande när man följer upp marknadsplanen.

### **2.1 Varför marknadsplanering?**

Varför skall man marknadsplanera? Det är en bra fråga man kan ställa sig innan man börjar bygga upp marknadsplaneringen. När man marknadsplanerar är målet att företaget skall få ut maximala möjligheten av företagets potentiella möjligheter på marknaden. Man strävar efter att samordna och kraftsamla ett företags resurser mot de delar i marknaden där största sannolikheten för framgång finns. (Andberg & Eliasson, 2005,9)

Att lyssna på marknaden och ta reda på vad den vill, och utföra olika åtgärder efter detta, för att sälja varor och tjänster till kunderna, är marknadsföringens huvudsyfte. Marknadsplanering är som att vara ute och orientera. Det första man gör är att bestämma vart man skall, och för att avgöra vägen måste man ta reda på var man är. Man kan göra en bedömning av om man har tagit den bästa vägen först efter att man har kommit i mål. (Säll & Thorsson,1997,7)

### **2.2 Affärsidé**

Grunden för ett företag är en affärsidé. Man måste ha en tanke/idé om vad verksamheten skall bestå av. Idén är nödvändig för att företaget skall kunna fungera på

ett effektivt sätt. På bilden ser man ett praktiskt verktyg som kan hjälpa till att förverkliga affärsiden. På bilden finns de fyra p:narna som är produkt, pris, påverkan och plats.

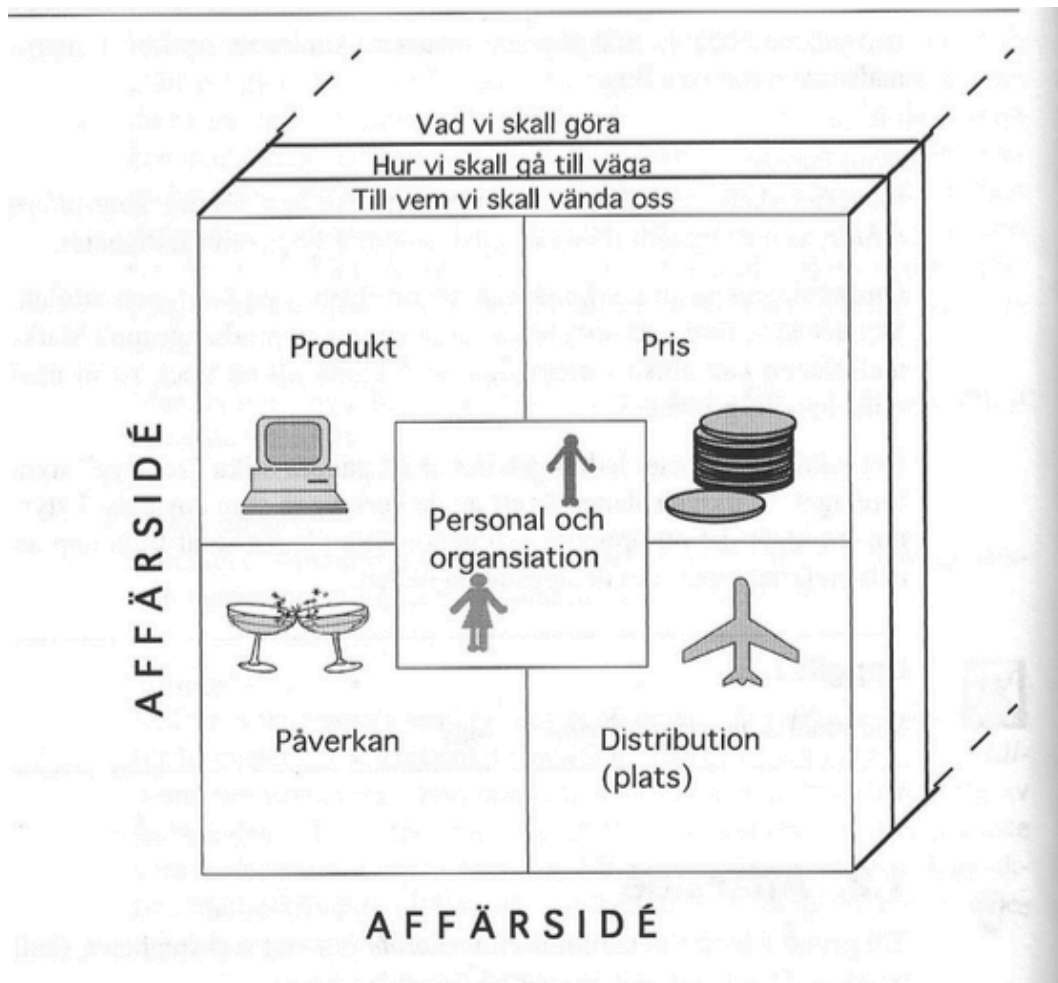
Förklaring till bild:

Produkt: Detta är själva huvudingrediensen i företaget. Detta är huvudprodukten eller tjänsten som företaget skall erbjuda åt kunderna.

Pris: Detta är priset man skall erbjuda produkten för åt kunderna. Priset kan vara kostnadsbaserat, konkurrensbaserat eller värdebaserat.

Påverkan: Detta är de aktiviteter som skall kommunicera för produktens eller tjänstens fördelar och öka sannolikheten för ett positivt köpbeslut.

Plats: Platsen som man skall basera sin verksamhet på. Skall man ha ett säljkontor, en fysisk butik, e-handel eller grossist.



**Figur 1.** Affärsidé (Säll & Thorsson, 1997,10)

För att klarare ange affärsiden kan den delas upp i två delar:

- Yttre affärsidén (varor/tjänster, kundvård service, tillgänglighet m m.
- Inre affärsidén (produktivitet, kvalitet, kompetens, företagets affärsidé är känd av personalen och de arbetar mot gemensamma mål). (Säll & Thorsson, 1997,10)

Man måste också vara beredd på att ändra sin affärsidé under verksamhetens tid. Det kan t.ex. innebära att göra om utseendet på produkten, eller att distributionen måste ske via andra kanaler för att nå en ny målgrupp. (Säll & Thorsson, 1997)

### 2.3 Genomförande av affärsidén

För att få en affärsidé att lyckas krävs det marknadsplanering. Man måste få ett marknadskoncept och svar på frågor om produkter, kvalitet, priser etc. Av dessa måste man välja en strategisk inriktning. Dessa frågor måste man behandla på lång sikt.

När strategin är bestämd är det viktigt att göra ett handlingsprogram för att göra marknadsföringen så effektiv som möjligt. Det första man bör ta reda på är ”vart man vill nå?” efter det kan man undersöka vad som krävs i utrustning, kapital och personal för att nå till målet. Produktutformning och reklam är också nödvändigt att man göra en analys på samt sätta upp olika riktlinjer. (Säll & Thorsson, 1997,13)

Här ser man en lista på ett konkret handlingsprogramms frågeställningar:

- Vad vi skall göra
- På vilket sätt vi skall göra det.
- När olika åtgärder skall genomföras.
- Vem/vilken avdelning som skall utföra det.

(Säll & Thorsson,1997,13)

Av detta program måste man också ta hänsyn till vilka resurser som finns tillgängliga. Lagar, konkurrens och förordningar måste man också ta i beaktande.

### 2.4 Nulägesanalys och situationsanalys

Man gör en utvärdering av företagets nuläge. Det ger en förståelse för situationen och vilka möjligheter och fallgropar som finns. Man utvärderar både makro- och mikro miljön i företaget. En nulägesanalys kan förbättra marknadsföringen, och företaget blir mera beredd på eventuella händelser som kan komma och ske. (Mossberg & Sundström, 2011,363)

I en nulägesanalys ställs följande frågor:

1. Var är vi nu?
2. Hur kom vi hit?
3. Var ska vi gå framöver? (Mossberg & Sundström, 2011, 363)

#### 2.4.1 SWOT-Analys

När man gör nulägesbeskrivningar och informationsinsamlingar är SWOT-analysen ett hjälpmedel. Man kan dela upp den i en intern del och en extern del. Den externa delen innehåller analyser om trender, framtida behov och förväntningar, då kan man uppskatta företagets möjligheter och hot. Den interna analysen innehåller analyser om strategiska styrkor och svagheter, man diskuterar problem och begränsningar. (Mossberg & Sundström, 2011, 367–371)

Någon påverkningsmöjlighet har man inte på möjligheter och hot, men styrkor och svagheter är parametrar som företaget kan påverka och kontrollera. För att nå uppsatta mål är möjligheter och styrkor faktorer som hjälper företaget. Hot och svagheter kan skada företaget på olika sätt, det innebär att de är en bromsvägg för de uppsatta målen. (Mossberg & Sundström, 2011, 367–371)

	Positiva faktorer för att nå uppsatta mål	Negativa faktorer för att nå uppsatta mål
Mikromiljö	<b>S</b>	<b>W</b>
Makromiljö	<b>O</b>	<b>T</b>
	Möjligheter	Hot

**Figur 2.** SWOT- analys (Mossberg & Sundström, 2011, 368)

## SWOT

IKEA SWOT analysis 2013	
Strengths	Weaknesses
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Customer knowledge</li> <li>2. Constantly using innovations to drive costs down</li> <li>3. Supply chain integration</li> <li>4. Brand reputation and market presence</li> <li>5. Diversified product portfolio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Negative publicity</li> <li>2. Decreasing quality</li> <li>3. Standard products</li> </ol>
Opportunities	Threats
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Further expansion into developing economies</li> <li>2. Growing online sales</li> <li>3. Expansion to growing grocery market</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intensifying competition</li> <li>2. Growth of average consumer income</li> </ol>

**Figur 3.** SWOT-analys av ikea (Strategic management: 2015)

Har också valt att ta med en SWOT-analys som ett praktiskt exempel. Detta är en SWOT-analys på Ikea som är i möbelbranschen. Man ser tydligt vad som är Ikeas styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Jag tycker att detta är ett väldigt bra exempel på hur en SWOT-analys kan se ut i praktiken.

### 2.4.2 Segmentering

Att göra en segmentering innebär att företaget inriktar sig på en viss målgrupp. Man riktar sig in på ett visst kundsegment på marknaden. Marknadsföringen blir enklare när man inriktar sig på ett segment. Man vet vad man vill inrikta sig på, och har mera koll på sina kunder. Ens sortiment passar inte alla. När man delar in sina kunder i ett segment: vet man deras köpvanor och konsumtionsvanor då är det betydligt enklare att nå ut till dem. Men det är viktigt att segmentet är tillräckligt stort så företaget kan försäljningsvolym och lönsamhet. En annan sak man kan



tänka på är att alltid ha aktuell information om den marknad du vill bearbeta. (Säll & Thorsson, 1997,23)

För att ta hänsyn till skillnader i köparens konsumtionsmönster och preferenser kan man segmentera marknaden, då skapar företaget en indelning av kunderna. Då kan företaget urskilja potentiella kunder och identifiera och inrikta sig på de mest lönsamma. Man kan effektivt nå köpare i det utvalda segmentet (kundgruppen). För att öka lönsamheten måste man lära sig att identifiera vilka olika köpargrupper det finns på marknaden. De ”rätta kunderna” som frågar efter företagets produkter kan man ta ett högre pris av. När man segmenterar marknaden sparar man dessutom resurser, man slipper ödsla tid på köpare som är ointresserade. (Mossberg: Sundström, 2011,197)

*Geografisk segmentering* är ett vanligt sätt att dela upp marknaden på. Man grupperar konsumenterna utgående från var de är bosatta. Man riktar in sig på en viss region eller ett visst postnummer. Postnummerindelningen används oftast av företag som vill omarbete sina segment och hitta nya målgrupper för en specifik kampanj. Men de flesta företag väljer en geografisk indelning som rör sig om breda kategorier, t.ex. närområde, tätort och landsbygd eller norra och södra delen av landet. (Mossberg & Sundström, 2011,199)

*Demografisk segmentering* är ett annat sätt att segmentera marknaden på. Man använder konsumenternas ålder, kön yrke, civilstånd, utbildning och inkomst. Om man gör en kombination av t.ex. ålder och familjesituation med geografiska faktorer, t.ex. bostadsort kan man söka efter t.ex. barnfamiljs kunder i en speciell tätort eller landsbygd. Det är både praktiskt och billigt att segmentera kunder på detta sätt. (Mossberg & Sundström, 2011, 199)

*Beteendemässig segmentering* handlar om att ta fasta på olika beteenden hos konsumenterna. Man kan t.ex. utgå från hur köpvanorna ser ut bland konsumenterna. Man kan ta reda på:

- Vid vilket tillfälle kunderna väljer att köpa
- Vilka som använder produkterna

- Hur ofta och mycket de köper
- Vad de vill ha ut av produkten
- Hur de väljer att betala för inköpen
- Deras grad av lojalitet. (Mossberg & Sundström, 2011, 200)

Centralt för butiker att veta är vid vilket tillfälle kunderna köper. Några vill handla livsmedel på eftermiddagen, några efter arbetsdagens slut och vissa vill handla sent på kvällen. Därför är det nyttigt för butiker att veta hur man skall reglera öppettider för olika segments behov. (Mossberg, Sundström, 2011, 200–201)

*Psykografisk segmentering* handlar om att segmentera efter hur kunder tänker och resonerar. Man tar också i beaktande deras livstilar och hur deras intressen ser ut. Då man gör en psykografisk segmentering har man också stor nytta av demografisk segmentering. Med hjälp av demografisk segmentering kan man få reda på att t.ex. människor i samma ålder beter sig likartat och skiljer sig från andra åldersgrupper. (Mossberg & Sundström, 2011, 202)

Det gäller att använda en kombination av dessa segmenteringsvariabler. Information om konsumentens livsstil, intressen, hobbies och hur de använder sin tid och spenderar pengar är ganska viktig. Får man reda på dessa saker är det relativt enkelt att lista vem som är ens potentiella kunder. (Mossberg & Sundström, 2011, 203)

#### **2.4.3 Segmentering på B2B Stadiet**

På B2B-marknaden används även ibland konsumenternas segmenteringsvariabler, men segmentering på företagsmarknaden är mera komplicerad. Men relevanta variabler när man segmenterar företagsmarknaden kan vara demografi, geografi och vilka fördelar kunden söker hos produkten. Andra faktorer kan vara personliga karakteristika hos köpande företags anställda, inköpsituationen och situationella och operativa faktorer.

Tillverkningen av produkter spelar också roll i segmenteringen. Vissa tillverkar sina egna produkter och andra köper in sina produkter från utlandet. När man till-

verkar sina produkter själv måste man segmentera enligt tillverkningsprocessen och vilken teknik man använder.

*Personliga karakteristika hos företagens inköpare* handlar om att man undersöker inköparnas ålder, personlighet och livsstil, dessa faktorer kan ha stor inverkan för ett avgörande köp, och kan variera stort mellan olika företag. Detta kan omfatta information om långvariga relationer, lojaliteter och band mellan personer och företag.

*Inköpskulturen* bland köparna som segmenteringsgrund kan användas om det finns skäl att dela in marknaden i köpare med en central inköpsorganisation, och köpare där inköpsarbetet är fördelat, det kan vara fördelat så att några olika personer inom en viss kostnadsram fattar olika beslut om vad som ska köpas in och när. En inköpsorder kan krävas vid köp av nya produkter. Dessutom har många företag redan listor med godkända leverantörer, och några av företagen som är på listan har företaget redan goda relationer med. Mindre företag har därför stor nytta av att segmentera marknaden utifrån *inköpskulturen* eftersom de kan ha svårt att göra affärer med ett företag som har en central inköpsorganisation.

*Situationella faktorer* är ett annat sätt segmentera marknaden på. Segmenteringsvariabler man använder sig av är orderstorlek och hur bråttom det är. För vissa köpare spelar orderstorleken stor roll, vissa strävar inte efter små beställningar och några klarar inte av för stora beställningar. För att välja rätt målgrupp gäller det att segmentera marknaden tidigt, då slösar man mindre resurser. En annan avgörande sak är tidsaspekten. I vissa branscher gäller det att få fram olika delar så snabbt som möjligt t.ex. kryssningsfartyg som behöver motordelar.

Segmenteringsvariablerna som jag har nämnt måste dock anpassas efter den specifika bransch företaget är verksam i. (Mossberg & Sundström, 2011, 205–208)

#### 2.4.4 Marknadsanalys

Det är viktigt att man övervakar sin marknad och har kontroll över läget. Man skall göra regelbundna kontroller och följa upp vad som händer. Man kan följa upp den aktuella situationen på marknaden samt hur situationen ser ut för det egna företaget. Om man inte har kontroll över vad som händer i omgivningen kan det vara försent att agera. (Säll & Thorsson, 1997, 25)

Detta undersöks vid en marknadsanalys:

- Totala försäljningen och dess förändring samt fördelning på olika segment.
- Vilka köpmotiv kunderna har och deras konsumtionsmönster
- Vad kunderna tycker och tänker om företagets produkter och konkurrenternas.
- Pris och kostnadsförändringar.
- Lagar och regler
- Vilka konkurrenterna är och deras situation.
- Olika distributionskanaler.
- Företagets egen totala försäljning och dess förändring samt fördelning på olika segment.
- Den totala lönsamhetsutvecklingen och fördelning i enlighet med försäljningen. (Säll & Thorsson, 1997, 25)

Vissa av dessa saker är enkla att ta reda på. Man kan få mycket information från Branschstatistik, internredovisning, fältundersökningar och egna försäljare. Men viktigast är att man alltid måste ut och fråga ”marknaden”.

#### 2.4.5 Omvärldsanalys

Att ha en bevakning på hur marknaden utvecklas och förändras måste ett företag hela tiden följa med i. Företaget måste hålla sig informerad om teknisk utveckling, lagstiftningar och andra faktorer i omvärlden. I några branscher går den tekniska utvecklingen snabbt, ett sådant exempel är databranschen. Där är det extra viktigt

att företaget informerar sig om innovationer och nyheter. Är företaget inte vakna kan de rensas bort från marknaden. (Säll & Thorsson, 1997, 28)

Annat som är viktigt och har tillkommit är miljöförstörelsen. Det är någonting som företagen måste beakta större i dagens läge. Detta påverkar produktutvecklingen genom människors miljömedvetenhet. Bilbranschen har påverkats mycket av detta. Politik är också viktigt att beakta. Lagar om skatter, och avgifter måste man ta hänsyn till. Höjer man skatten i landet, kanske priset på produkten måste höjas för att få lönsamhet. (Säll & Thorsson, 1997, 28)

Här är omvärldsfaktorer som påverkar verksamheten och förutsättningarna på marknaden:

1. Demografi, dvs folkmängd, hushållstyp, boendeformer
2. Teknik-Är vi med i utvecklingen eller ej?
3. Miljö-Det finns inget skäl att inte vara miljöorienterad idag.
4. Bransch- Är den stabil, kanske framtidsbransch, eller går den tillbaka?
5. Ekonomi-Hur är det ekonomiska klimatet både beträffande hushåll, företagsamhet och offentlig sektor?
6. Juridik-dvs. Lagar och regler som påverkar oss och vårt agerande-inte bara marknads lagstiftningen.
7. Politik, som är delvis förknippad med ekonomi och juridik
8. Etik, som får större och större betydelse-i stort som smått
9. Trender- på detta område kan du studera konsumenttrender, enligt amerikanskan Faith Popcorn och andra-samt allmänna trender för all företagsamhet. (Magnusson & Forssblad, 2009,36)

#### **2.4.6 Internanalys**

Man måste också undersöka hur den interna situationen ser ut i ett företag. Detta har stor påverkan på företagets strategi och agerande. Genom att undersöka organisationen, får man reda på om företaget är lämpligt för olika inriktningsförändringar. (Säll & Thorsson, 1997, 31)

Till verksamheten bidrar företagets anställda med arbete och kompetens. Det är viktigt att företaget ser till att anställda har motivation och känner till sina uppgifter, och framförallt vet varför de utför dem. Anställda måste vara medvetna om affärsidén och olika strategier för att uppnå marknadsandelar. Ansvar för dessa saker ligger först på olika nivåer, men anställda bör ändå vara medvetna om vad som sker i företaget. (Mossberg & Sundström, 2011, 67)

Strukturen av kunder och leverantörer kan man också göra en kontroll över. Är försäljningen koncentrerad till ett fåtal kunder? I så fall kan det vara en risk ifall några kunder försvinner. Samma sak kan också hända med leverantörer, då kan det bli ”materialbrist” i företaget. För att expandera måste man också kontrollera hur företagets finansieringssituation ser ut. (Säll & Thorsson, 1997, 31)

En annan sak som är viktig vid internanalys är om det krävs att personalen måste få vidare utbildning för att klara av nya arbetsmoment som kan tillkomma vid en förändring i organisationen. Produktsortimentet måste också undersökas, Det kan vara lämpligt att se om produkten är redo för effektiv marknadsföring. Man måste jämföra sina produkter med konkurrenternas produkter. Då undersöker man pris, kvalitet, funktioner och design. (Säll & Thorsson, 1997, 31)

#### **2.4.7 Checklista för situationsanalys**

Här finns en stor checklista på vad man kan tänka på när man gör företagets situationsanalys. Den är väldigt enkel att förstå: därför valde jag att ta med den.

## 2.5 Checklistor

Checkpunkter	Nuläge	Övrigt	Åtgärder
Finns affärsidé dokumenterad?			
Känner de anställda till affärsidén?			
Finns det en systematisk marknadsplanering i företaget?			
Hur ser organisationen ut i företaget? Är den anpassad efter marknaden?			
Hur är marknadsavdelningen uppbyggd?			
Vilka personella resurser finns? Antal, kompetens, arbetssuppgifter?			
Har vi lyckats med de kampanjer som marknadsavdelningen genomfört?			

**Figur 4.** Checklista för situations analys (Säll & Thorsson, 1997, 34)

Checkpoint	Nuläge	Övrigt	Åtgärd
Får marknadsavdelningen rätt information och i rätt tid?			
Vilka produkter säljer vi? Har vi en lämplig produktmix?			
Förnyas vårt sortiment i enlighet med marknadskraven?			
Hur uppfattas våra produkter i jämförelse med konkurrerande produkter?			
Vilka kunder har vi för närvarande? Är kundstrukturen lämplig?			
Hur ser samarbetet med kunderna ut? Avtal, service etc?			
Vilka potentiella kunder finns?			
Vilka är våra leveratörer? Är de lämpliga? Hur ser samarbetet ut?			
Hur ser ekonomin ut? Försäljnings- och vinstutveckling? Finansieringssituation?			

**Figur 5.** Checklista för situationsanalys (Säll & Thorsson, 1997, 35)



Checkpunkter	Nuläge	Övrigt	Åtgärd
Hur ser företagets image ut i marknadens ögon? Förutsättningar dokumenterade?			
Hur länge är produkterna i vår bransch moderna? Tekniskt sett? Innovationer?			
Vilka lagar och förordningar reglerar f n vår verksamhet?			
Vilka lagar och förordningar kommer att införas och påverka vår verksamhet?			
Förändringar i marknadens värderingar som påverkar vår verksamhet?			
Förändringar i konsumentmönster som påverkar vår verksamhet?			
Förändringar i distributionsmönstret som påverkar vår verksamhet?			
Total försäljning på marknaden? Förändringar? Förändringar i våra segment?			

**Figur 6.** Checklista för situationsanalys (Säll & Thorsson, 1997, 36)

Checkpunkter	Nuläge	Övrigt	Åtgärd
Hur stor är vår egen försäljning? Fördelning på segment?			
Lönsamhetsutveckling och utveckling i våra segment?			
Vilka pris- och kostnadsförändringar har skett och kan tänkas ske?			
Vilka är vår konkurrenter och hur stora är marknadsandelarna?			
Vilka produkter och priser har våra viktigaste konkurrenter?			
Hur marknadsför sig våra konkurrenter?			

**Figur 7.** Checklista för situationsanalys (Säll & Thorsson, 1997, 37)

Dessa olika punkter är väldigt användbara när man gör företagets situationsanalys. Den är också ganska lätt att förstå. Först kommer en fråga, sedan fyller man i information om hur nuläget ser ut och hur de övrigt ser ut. Sista kolumnen handlar om vad man skall göra för åtgärd åt problemet eller om man har något förbättringsförslag.

## 2.5 Strategi

Under strategikapitlet är det dags att sätta upp olika strategier. Här hittar man strategier för marknadsplaneringen och målbestämning. Olika sorters prisstrategier tar jag också upp samt hur olika positionerings strategier ser ut. Ha en bra strategi när

man gör en marknadsplan är viktigt. Detta kapitel hjälper en med olika verktyg som man behöver.

### 2.5.1 Strategier och målbestämning

För att företaget skall överleva på lång sikt krävs en bärande affärsidé, affärsidén kan också vara företagets huvudmål. Men för att lyckas med huvudmålet, måste man dela upp det i delmål. Strategisk planering är en långsiktig målsättning. Man kan säga att företaget bestämmer sig för en viss inriktning som uttrycks oftast verbalt. Vid taktisk planering använder man kvantifierbara mål (mätbara) och används främst vid kortsiktig planering. (Säll & Thorsson, 1997, 38)

Strategiska mål kan vara att starta tillverkning av en ny produkt, gå in på en ny marknad, eller bli marknadsledande på en viss marknad. Verbalt utformade mål är dock svårare att mäta hur de har uppfyllts, siffermässigt utformade är betydligt lättare att mäta. (Säll & Thorsson, 1997, 38)

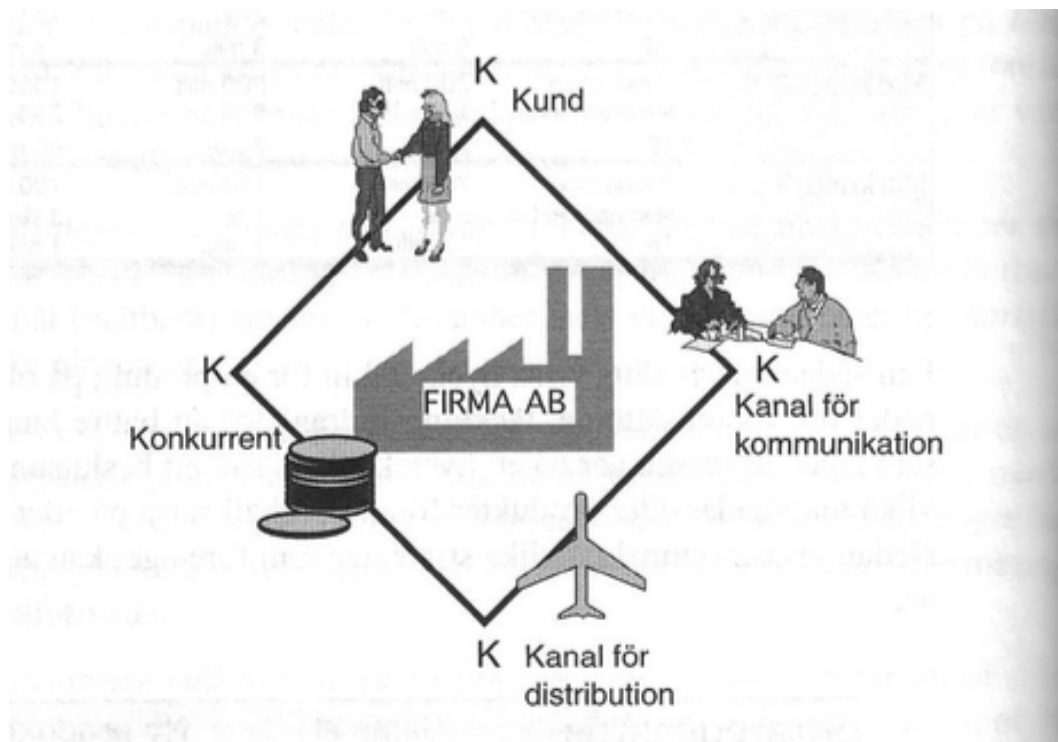
När man bestämmer de långsiktiga målen måste man analysera situationsanalysen. Ett hjälpmedel är produktmarknadsmatrisen. Man lägger olika nyckeltal som omsättning och täckningsbidrag i matrisen. Matrisen kan ge ett beslutsunderlag för vilka marknader eller produkter man skall satsa på eller upphöra.

Exempel på hur en marknadsmatris kan se ut:

Marknad Geografiskt		Produkt A	Produkt B	Produkt C
Marknad 1	Omsättning	100 milj.	90 milj.	900 milj.
	Marknadsandel	3 %	2 %	13 %
	TB	6 milj.	3 milj.	16 milj.
Marknad 2	Omsättning	200 milj.	500 milj.	1000 milj.
	Marknadsandel	1 %	9 %	23 %
	TB	3 milj.	7 milj.	46 milj.
Marknad 3	Omsättning	700 milj.	100 milj.	100 milj.
	Marknadsandel	5 %	1 %	3 %
	TB	10 milj.	1 milj.	1 milj.

**Figur 8.** Marknadsmatris (Säll & Thorsson, 1997, 39)

Här nedan ser du den strategiska marknadsföringen i form av fyra K:n. Den som skapar den bästa balansen mellan de fyra hörnen enligt P.Kotler vinner marknadsföringskampen.(Säll & Thorsson, 1997, 40)



**Figur 9.** De fyra K:na (Säll & Thorsson, 1997, 40)

Förklaring till bild:

1. **Kund:** Denna handlar om att man ska fokusera på att förstå kundens behov och önskemål. Tankesättet man bör ha är "Vad förväntar sig kunderna av ditt företag eller din produkt?".
2. **Kanal för kommunikation:** Kunderna förväntar sig en tvåvägskommunikation. Syftet är att skapa ett önskat värde och en önskad nytta och upplevelse hos båda parterna.
3. **Kanal för distribution:** Är viktigt att man har en fungerande distributionskedja. Att leveranserna fungerar och kommer i tid. Det får inte vara för dyrt heller.

4. Konkurrent:Är viktigt att man håller kontroll på vad konkurrenterna gör. Vad de har för produkter och vad de har för prissättning. (Micco Grönholm: 2015)

### **2.5.2 Produkter och marknaden**

Produkterna på marknaden går igenom olika faser i försäljningen. Försäljningen ökar oftast i takt med att produkten blir känd, men småningom kommer en nedgång i försäljningen. Därför är det viktigt att man ständigt förändrar eller utvecklar produkten. Därför kan det vara viktigt att företaget hela tiden har produkter på de olika stadierna i produktlivscykeln. Här kommer de olika faserna:

#### *Introduktionsfasen:*

Produkten lanseras på marknaden. Här ska man informera kunderna om att en ny produkt finns. Här satsar man mycket pengar på marknadsföringen.

#### *Tillväxtfasen:*

Kunden börjar känna till produkten och försäljningen börjar öka. Man får också vara beredd på att en del konkurrenter dyker upp med liknande produkter till ett lägre pris.

#### *Mognadsfasen eller stabiliseringsfasen:*

Produkten är välkänd och har nått toppen. Det är dags att minska på marknadsföringskostnaderna. Man måste anpassa produkten till marknaden mera.

#### *Nedgångsfasen:*

I något skede sjunker försäljningen på alla produkter. Då är det dags för företaget att börja introducera nya produkter på marknaden. (Säll & Thorsson, 1997, 42–43)

### 2.5.3 Distributionskanaler

Valet av distributionsvägar beror på vilken typ av produkter som företagen säljer. Det finns mängder av mellanhänder att välja på och distributionskedjan kan bli lång. Detta varierar väldigt mycket beroende på vilken bransch man är i. Men då man väljer leverantörer och kunder är det ett långsiktigt val. Viktigast är leveranstiderna. Det kan bli stopp i produktionen om en leverans uteblir, kostnaderna blir dessutom högre och vinsten blir lägre. Det som också påverkar företagets distributionskanaler är, företagets egna resurser, transportmöjligheter och geografisk placering.

(Säll & Thorsson, 1997, 45–46)

Det finns olika sätt att säkerställa leveranser och kvalitet på, ett är t.ex vertikal integration. Det innebär att man köper upp underleverantörer. Annat sätt horisontell integration, då köper företaget konkurrenter för att öka marknadsandelar och förbättrasina egna distribution. Joint venture är också ett alternativ. Det innebär att man samarbetar med konkurrenter, kunder eller leverantörer. (Säll & Thorsson, 1997, 45–46)

Det finns olika fördelar med mellanhänder. Men det finns fler fördelar med varor i stället för tjänster. Här presenterar jag olika fördelar med mellanhänder i leverantörsled och distributionsled: (Mossberg & Sundström, 2011, 337)

***Fysiska distributionen:*** Om man fraktar produkterna från tillverkningsenheten till en grossist, slipper man hantera flera frakter till olika platser, då kan en producent bli mera effektiv i sin distribution. Man kan transportera större kvantiteter och behöver inte ta hänsyn till styckehantering. Återförsäljaren kan då göra sina beställningar från samma grossist och slipper kontakta producenten eller producenterna.

***Lagringshantering:*** I stället för att återförsäljarna skall stå för lagringen av varorna, kan grossisten sköta detta jobb. Ifall produkten tar slut i butiken är det betydligt lättare att beställa nytt av grossisten som har färdigt fullt lager istället för att be producenten tillverka nya produkter.

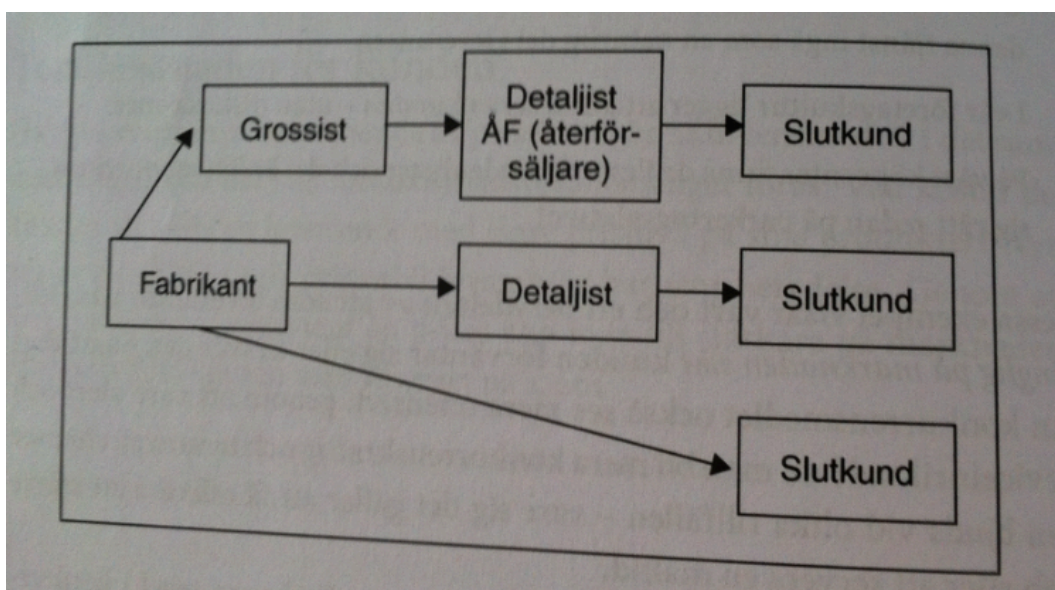
**Tidsaspekter:** För konsumenten finns produkterna hela tiden tillgängliga, det ser återförsäljaren till. Öppettiderna är anpassade efter när kunden kan och vill handla. Producenterna behöver inte heller anpassa sin tillverkning till när kunden vill köpa, utan man kan leverera till grossisten i den takt som är lämplig för produktionen.

**Platsaspekter:** Återförsäljaren har ofta en lämplig lokal på en geografisk plats nära kunden.

**Specialiserad kunskap:** En leverantör som har några fåtal producenter som kunder, är ofta duktig på några få områden, det kan ge en fördel som både producenten och leverantören har nytta av. Grossisten har ofta bättre kunskap om produkten, kunskap som kanske inte en återförsäljare i ett varuhus har.

**Finansiering:** Förmånliga kreditvillkor har mellanhänderna i en distributionskedja möjlighet att erbjuda. Det gäller leverantörerna till producenterna. Men grossisten har också möjlighet att ge förmånliga kreditvillkor till återförsäljarna. Båda har möjlighet att ge sextio dagars kreditvillkor. (Mossberg & Sundström, 2011, 337)

Här är en modell över olika distributionsalternativ för konsumentvaror:





**Figur 10.** Distributionsalternativen (Magnusson & Forsblad, 2009, 236)

Förklaring till bild:

Denna bild beskriver de olika sätten det går att distribuera en produkt på. Första sättet är: fabrikant till grossist och grossisten säljer vidare åt detaljist som sedan säljer vidare åt slutkund.

Andra alternativet är: fabrikant till detaljist och sedan vidare till slutkund.

Tredje alternativet är: Fabrikanten som säljer direkt vidare till slutkund.

#### 2.5.4 Prisstrategi

Det finns många faktorer som påverkar prissättningen:

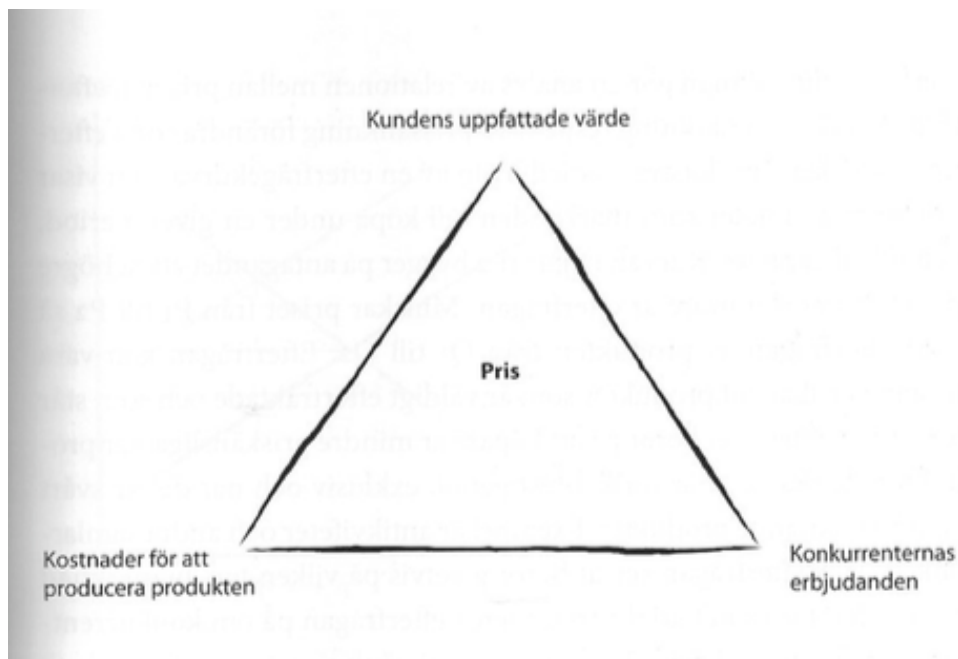
- Hur stor är *efterfrågan* på produkterna?
- Vilka är *konkurrenternas* priser?
- Hur stora är *kostnaderna* för produkten?

(Säll & Thorsson, 1997, 47)

Är det en god efterfrågan på produkten och konkurrenterna inte har liknande produkter, har man möjlighet att sälja för ett högre pris. Men i många fall är det marknaden som bestämmer priset och kostnaderna får anpassas därefter. *Marknadssituationen* påverkar också hur priset sätts. Om företaget planerar att gå in på en redan etablerad marknad, tar man ett lågt pris i början för att ta marknadsandelar. Introducerar man en helt ny produkt på marknaden är det vanligt att man tar ett högt pris i början för att försäljningsvolymen är låg, och produktions- och utvecklingskostnaderna måst tjänas in. Prisstrategin påverkas också av vilken målgrupp man väljer. Köpstarka målgrupper kan man ta ett högre pris av. Men priset påverkas också mycket av hur produkterna marknadsförs och utformas. (Säll & thorsson, 1997, 47)

Pristriangeln kan användas när man gör en marknadsorienterad prissättning:





**Figur 11.** Pristriangeln (Mossberg & Sundström, 2011, 313)

Förklaring till pristriangeln:

1. Kundens uppfattade värde: Det här priset vill kunden betala för produkten. Det här är priset vad kunden anser att produkten är värd.
2. Konkurrenternas erbjudande: Konkurrenternas priser och produkter måste man hålla koll på och bedöma. Man kan också ha i åtanke hur en prishöjning eller sänkning skulle drabba dem.
3. Kostnader för att producera produkten: Man måste ta i beaktande vad det kostar att producera och tillverka produkten. De fasta kostnaderna måste man räkna med. (Mossberg & Sundström, 2011, 313)

Här presenterar jag andra sätt att basera prissättning på:

*Kostnadsbaserad prissättning* är ett sätt att basera prissättning på. Vad produkten kostar att tillverka, distribuera och sälja är det man baserar prissättningen på enligt detta sätt. Man utgår ifrån att företagets kostnader är viktiga och är ingen idé att sälja för ett pris som understiger kostnaderna för produktion och distribution. Kostnadsbaserad prissättning är dessutom enkel att genomföra. När man har räknat ut kostnaderna sätter man ett belopp eller en procentsats på för att ge en vinst.

Detta är ett vanligt sätt att prissätta på inom återförsäljning, hos industrier som kontrakterar andra företag och underleverantörer. (Mossberg & Sundström, 2011, 317–319)

*Konkurrentorienterad prissättning* är ett annat sätt att göra prissättning på. Konkurrenternas priser samlar man ständigt information om. Man gör prisläggningen utifrån priskonkurrensen som finns på marknaden. Detta sätt är någonting som de flesta företag gör mer eller mindre. Men att bara lita till konkurrenternas priser är ingen bra idé, alla företag har nämligen varierande förutsättningar och olika kostnadsbilder. Är produkterna homogena är konkurrentorienterad prissättning relevant. Homogena produkter är: kaffe, cement och stål för den industriella marknaden eller eldistribution och kemtvätt. Här är priset den viktigaste konkurrensfaktorn. (Mossberg & Sundström, 2011, 317–319)

*Efterfrågeorienterad prissättning* är ett tredje sätt. Man brukar även kalla det för värdebaserad prissättning, och man utgår ifrån prissättningen vad kunden är beredd att betala för produkten. Man måste ha uppgifter om vad kunden är beredd att betala, eftersom man inte utgår ifrån företagets kostnader eller konkurrenternas prissättning. En annan bra idé kan vara att hålla koll på vilket värde kunderna sätter på konkurrenternas produkter. (Mossberg & Sundström, 2011, 317–319)

### 2.5.5 Profilerings och positionering

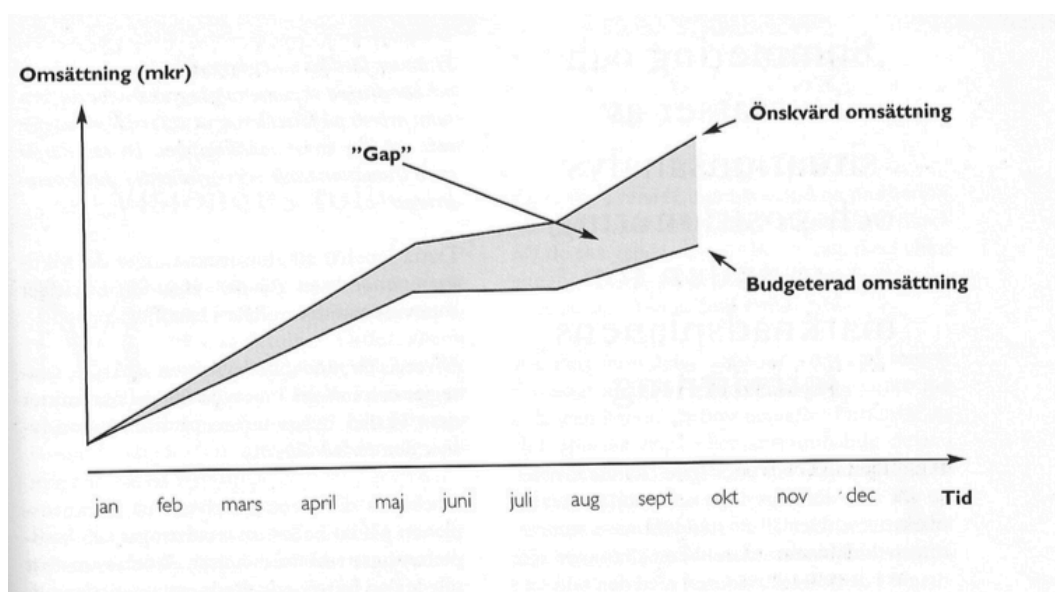
För att göra sina produkter kända på marknaden krävs det vissa åtgärder, dessa åtgärder kallas för **profilerings**. En kombination av åtgärder som design, imagereklam och varumärken kan skapa rätt profil och framtoning för företaget, men åtgärderna måste samspela. Det är svårt i efterhand att ändra konsumenternas inställning till företaget eller produkten, det gäller att göra sin profil med rätt image från början. (Säll & Thorsson, 1997, 49–50)

Hur konsumenterna har uppfattat företaget profilerings av produkterna är företagets positionering. Kan uppfattas som en trappstege. Mest kända produkterna är överst medan mindre kända ligger några steg efter. (Säll & Thorsson, 1997, 49–50)

Det finns också olika verktyg för att mäta positioneringen i ett företag. Här kommer jag att presentera några av dem:

### **Gapanalys:**

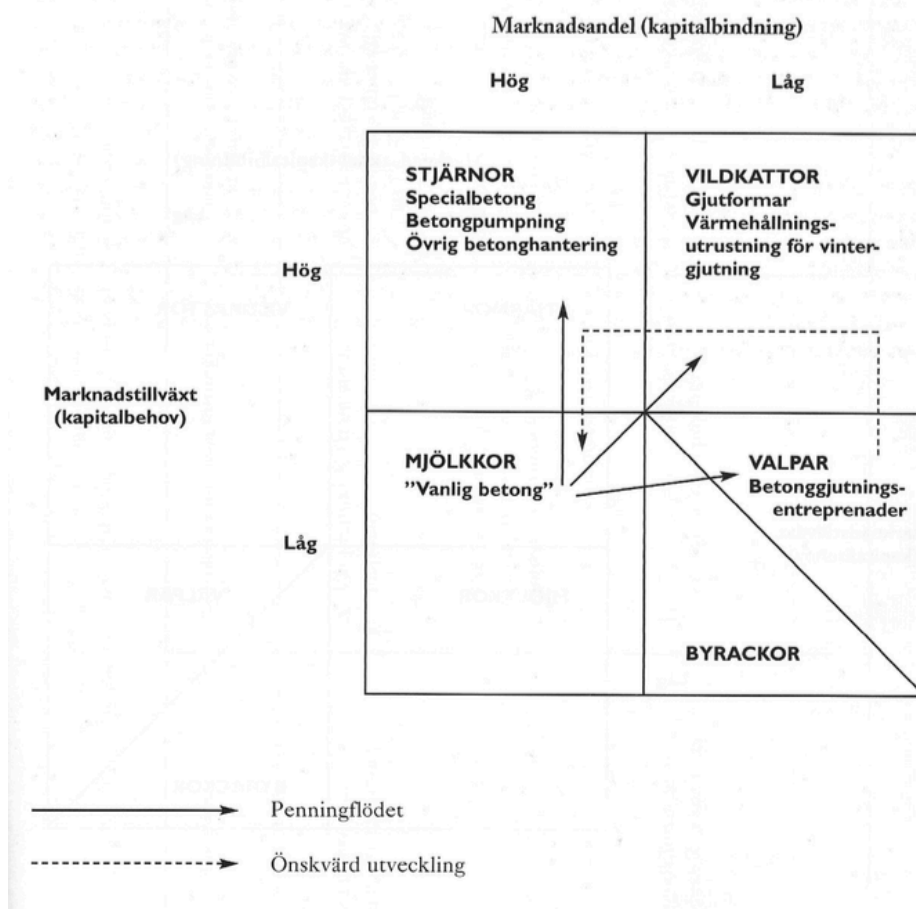
Man ser hur stort ”gapet” är mellan verkligt och önskvärt resultat. Lönsamhet, omsättning och prisnivå är resultat man kan uttrycka sig i. Denna analys kan vara lämplig vid företagets egna förutsättningar och för att se om olika förbättringsförslag är rimliga. Modellen är enkel att förstå. (Andberg & Eliasson, 2005, 55)



**Figur 12.** Gapanalysen (Andberg & Eliasson, 2005)

**Lönsamhetsdiagrammet** är ett hjälpmedel för lönsamhetspositionering. Räkna man in vinstmarginalen och kapitalets omsättningshastighet kan det jämföras med konkurrenternas position, och då får man en uppfattning om någonting behöver ändras i positionen eller om man är i en önskvärd position. Detta kan då påverka handlingsplanen, strategi och underlag kan behöva en förändring. (Andberg & Eliasson, 2005, 55)

**Bostonmodellen** används för produktprogram och tjänster som ”hälsokontroll”. Modellen visar om det behövs produktutveckling eller avveckling. (Andberg & Eliasson, 2005, 131)



**Figur 13.** Bostonmodellen (Andberg & Eliasson: 2005, 131)

Av denna bild kan man analysera om det behövs produktutveckling eller avveckling. Av bilden kan man dra en slutsats att man måste bevaka att man satsar tillräckligt på "stjärnor" speciellt specialbetong. De åtgärder man kan läsa av bilden är att man skall ta fram ett aktivitetsprogram för att öka marknadsandel.

Det finns olika positioneringsstrategier som företag kan använda sig av för uppnå en optimal position i målgruppens medvetande. Det krävs tre analyser för att ett företag ska uppnå en effektiv positionerings strategi. Det krävs en grundlig marknadsanalys på kunderna och potentiella kunder. Man skall analysera beteenden, attityder och demografiska egenskaper hos kunderna, samma saker som jag nämnde i segmenteringen. Nästa sak att göra är en analys av ens egna styrkor samt svagheter. Den tredje saken man skall analysera är konkurrenternas fördelar och

nackdelar och hur de ser på framtidens utveckling på produkterna. (Mossberg & Sundström, 2011, 212–213)

Här kommer jag att presentera några olika positioneringsstrategier:

1. *Unika särdrag hos produkten:* Produkten skall uppfattas som unik av målgruppen. Det skall inte vara möjligt att jämföra och sammankoppla denna produkt med andra produkter. För att lyckas med denna strategi, skall produkten vara överlägsen mot alla andra produkter. Den skall besitta väldigt starka fördelar och styrkor.
2. *Marknadsledare:* För att lyckas med denna strategi måste man vara det största agerande företaget på marknaden. Man skall vara det företag som konkurrenterna kastar sidoblickar på. Känner köparna förtroende och trygghet, är företaget förenat med att vara marknadsledare.
3. *Storytelling:* Man kan lyfta fram sin historia, om företaget har funnits länge på marknaden. Har man en känd företagsledare eller har aktiviteter som berört köparna känslomässigt och fastnat i människors medvetande, kan man försöka att få uppmärksamhet via denna kanal. Företagets framgångshistorier är en annan sak som kan bidra till att folk börjar prata om företaget.
4. *Utmärkelser:* Man kan berätta för folket att företaget t.ex. var det första miljöcertifierade företaget i regionen. Då kan man uppnå i köparnas medvetande om en position som miljöledande på området.
5. *Associera produkten med en annan produkt:* Man skall placera sin produkt nära konkurrenternas produkter i kundernas medvetande. För att lyckas skall man ha en ganska identisk produkt som konkurrenten, med ha en tydlig fördel med sin egen produkt. (Mossberg & Sundström, 2011, 212–213)

## 2.6 Taktik

Nu är det dags att välja taktik. Här går jag igenom försäljning, produktutveckling, reklam och försäljning samt olika kalkyler man bör göra. Alla dessa har stor inverkan och kan vara till stor hjälp när man väljer taktik.

### 2.6.1 Olika måltyper

För att uppnå en strategisk inriktning, är det viktigt att sätta upp kortsiktiga mål på vägen. Målen kan vara t.ex. att nå en viss försäljningsvolym, marknadsandel, eller öka antalet kunder eller nå en viss vinst. Man sätter målet efter tillgångarna i företaget.

Likviditeten (kortfristiga tillgångar i förhållande till kortfristiga skulder) och soliditeten (eget kapital i förhållande till de totala tillgångarna) är mål som man måste beakta i marknadsplaneringen. De är viktiga finansiella mål. Förmågan att betala sina kortfristiga skulder visar likviditeten, hur stabilt företaget är på lång sikt att betala av skulder och stå emot framtida förluster visar soliditeten. (Säll & Thorsson, 1997, 54–55)

För att mäta marknadsföringens effektivitet används två olika mått:

- Marknadsutbytet i förhållande till *omsättningen*
- Marknadsutbytet i förhållande till kapital bundet i *marknadstillgångar*, dvs. *kundfodringar och lager*

(Säll & Thorsson, 1997, 55)

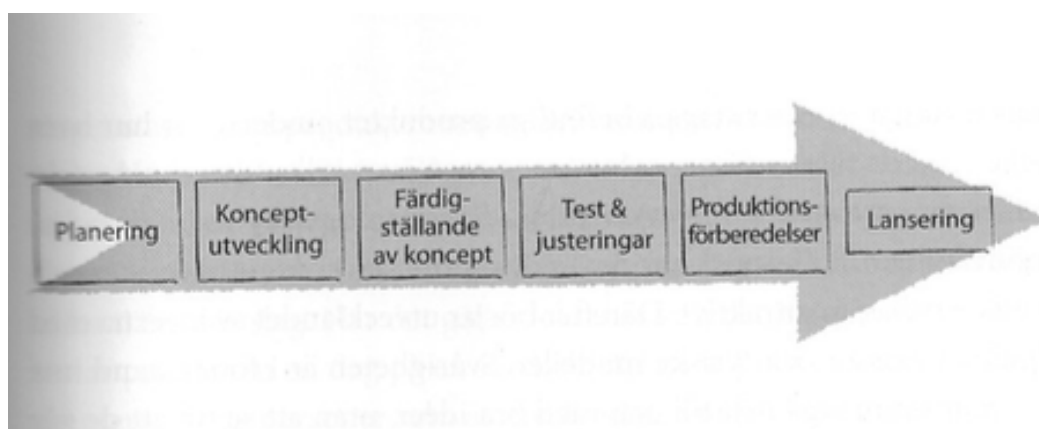
Här kommer jag att presentera andra typer av mål:

*Operativa mål* är kortsiktiga mål. Mätbarheten är den viktigaste egenskapen. Det skall vara enkelt att avläsa operativa målen efteråt om de har uppnåtts eller inte. *Strategiskt mål* långsiktiga mål. Det kan t.ex. vara att man skall öka försäljningen av en produkt. *Dynamiska mål* är externrelaterade. Omvärldens utveckling tar man hänsyn till och följer förändringarna. *Statiska mål* är internrelaterade. Omvärldens förändringar beaktar man inte. (Andberg & Eliasson, 2005, 65–67)

### 2.6.2 Produktutveckling

Produktutveckling är någonting som ett företag hela tiden måste ha i beaktande. Man måste ta i beaktande att ens produkter inte håller förevigt, och det kommer att krävas tid och pengar för att utveckla produktsortimentet. Grundidén kan alltid vara den samma, men man måste kanske förnya den lite efter tiden, eventuellt modernisera den. Moderniseringsåtgärden kan vara en viktig aspekt eftersom allting förnyas och moderniseras hela tiden.

En lång process är utvecklingen av nya produkter och den innehåller olika faser som idé framtagning, prototypframställning, testförsäljning och slutligen lanseringen i full skala. För att få fram en framgångsrik produkt krävs det ofta några hundra idéer och många produkter slås ut i ett tidigt skede. Därför är produktutveckling också ganska dyrt. Ett bra alternativ är att köpa redan färdigtutvecklade produkter som passar i företagets produktsortiment. (Säll & Thorsson, 1997, 56–57)



**Figur 14.** Produktutvecklingsskedet (Mossberg & Sundström, 2011, 265)

Förklaring till bild:

1. *Planering.* När man planerar processen för att utveckla nya produkter måste man skapa en ”brief”. En brief är en uppdragsbeskrivning på produkten och produktgruppen, om vilka krav och önskemål den skall leva upp till. Om produkten är inriktad på barn kan den innehålla information om: Barnens ålder, ungefärlig prisnivå, produktionsantal och vilka mark-

nader produkten skall nå till. När en eventuell lansering är planerad skall man också ha med, samt hur produkten kan kopplas till företagets ursprungliga affärsplan och marknadsplaner. När budgeten och tidsplanen är färdig kan projektet starta. (Mossberg & Sundström, 2011, 265–267)

2. *Konceptutveckling*. Man baserar nya koncept och idéer på briefen som tagits fram. Man kan göra det med personer i eller utanför företaget. Exempel kan vara: konstnärer, arkitekter, ingenjörer, tillverkare, hantverkare och branschfolk eller produktutvecklare och produktdesigners. Men själva konceptutvecklingen börjar med en informationsinsamlingsfas. Befintliga produkter kollar man in. Hur barn leker undersöker man, samt hur de uppfattar färger och former, samt vilka tillverkningstekniker och material som fungerar i praktiken. Man undersöker också köpbesluten, t.ex. hur föräldrar köper leksaker vad de tycker är lämpligt. Det svåra är inte att ta fram idéer till nya produkter, det svåra är att omsätta det i verklig produktion och lönsamhet. (Mossberg & Sundström, 2011, 265–267)
3. *Färdigställande av koncept*. Konceptet sätter man ordentligt på prov i denna fas. Det ingår detaljerade konstruktionslösningar, val av material, slutgiltig design och olika funktionstester i denna fas. Man gör även en affärsanalys, affärsanalysen innehåller: inköp och produktionskostnader, produktionsmöjligheter, kostnader för produktsäkerhetsarbete, förpacknings och distributionskostnader och tillverkningstid. Marknadspotentialen bedömer man sedan efter dessa kostnader. (Mossberg & Sundström, 2011, 265–267)
4. *Test och justeringar*. Om konceptet och affärsanalysen visar en positiv bild, fortsätter man arbetet med att testa och justera. Man testar en prototyp på en mindre målgrupp. Den information man får av målgruppen är värdefull i marknadsföringsarbetet. Man får information om vad kunderna och användarna tänker om produkten som man simpelt kan använda i marknadsföringskampanjen. (Mossberg & Sundström, 2011, 265–267)
5. *Produktionsförberedelser*. När informationen om vad målgruppen tycker om produkten kan produktionen och lanseringen starta. Man måste planera för både lång och kort sikt. (Mossberg & Sundström, 2011, 265–267)



6. *Lansering*. Det här är den sista fasen och man planerar hur och när produkten skall lanseras. I marknadskommunikationen planerar man vilket budskap som skall lyftas fram om produkten, och vilka marknadsföringsåtgärder som fungerar bäst. (Mossberg & Sundström, 2011, 265–267)

### 2.6.3 Distributionsval

Distributionsval handlar om att välja leverantörer samt mellanhänder. Dessa aspekter vill man behandla på långsikt. Kostnader och intäkter är kritiska punkter som man värderar. Man kan göra valet på kort sikt eller lång sikt. Men oftast vill man ha en långsiktig lösning.

Man kan säga att på inköpssidan är det viktigt att få god kvalité, men att samtidigt hålla nere inköpskostnaderna. Sänker man inköpspriset med 1% ger det en vinstökning som kräver en försäljningsökning. Det kan vara lönsamt att under åretslopp se över företagets leverantörer eller försöka att få ner kostnaderna.

Om företaget har en stabil kundkrets ger det företaget en jämn omsättning, det kan förenkla planeringen på kort sikt och kan underlätta distributionen. Att vårda och sköta om befintliga kunderna borde vara målsättningen för varenda företag. Den nuvarande kundkretsen försöker man få att öka sina inköp genom olika åtgärder: rabatter, fler kundbesök etc. Om konsumenten är en slutkund kan man öka försäljningen med förändrade öppettider, ändra på placeringen av varor i butiken, genomföra kampanjer. (Säll & Thorsson, 1997, 58–59)

Att välja den slutliga distributionsvägen är ett svårt och långsiktigt val. Valet kan innebära att företaget måste följa denna väg under en längre tidsperiod. Tänker man kortsiktigt kan det löna sig att välja mellan olika leverantörer och kunder. Men då man gör distributionsval borde utgångspunkten alltid värderas utgående från intäkter/kostnader och kontrollmöjligheter. Men för en mellanhand kan man erbjuda och motivera med goda förtjänstmöjligheter. (Säll & Thorsson, 1997, 58–59)

#### 2.6.4 Reklam och public relation

Företaget vill ha ut ett budskap till sina köpare, företagen använder sig av olika former av PR-aktiviteter för att göra de. PR-aktiviteter kan vara: mässor, tidningar, seminarier eller ordna företagsbesök i skolor. Man vill att allmänheten får en positiv bild av företaget, och med så lite kostnader som möjligt. (Säll & Thorsson, 1997, 60–62)

Reklam och PR är båda beroende av massmedia, men det finns ändå mycket som skiljer dem åt. Övertygande och informativt är reklam baserat på, men PR strävar mera åt det informativa sättet. Organisationen har också relationer med sin omvärld, PR handlar om att hantera dessa relationer och se till att de har den information som organisationen önskar att de ska ha. Relationerna kan vara till: opinionsbildare, beslutsfattare, investerare, kunder och ägare.

PR är alltså att man informerar om sin verksamhet och produkter genom att omnämnas, men man riktar in sig på att omnämnas i andra sammanhang än kommersiella. Det är vanligt att företag anlitar en PR konsult. De har kontakter, är bra skribenter, duktiga på informationssökning, och har erfarenheter av mediebearbetning. Det är några saker ett litet eller medelstort företag kan ha svårt att klara av själva. (Mossberg & Sundström, 2011, 286–292)

Reklam är däremot mera kostnadsbaserat. Det är t.ex. annonsering i dagspress, fackpress, film, tv, utomhus reklam och sponsring. Vilket man väljer av dessa beror på vilket budskap man vill sprida. Man kan sprida reklam om hela företaget eller bara en viss produkt. Det finns reklam för lång sikt och kort sikt. Långsiktig reklam görs bäst i fackpress och kortsiktig bättre i dagspress. Långsiktig reklam är t.ex. företagets image och kortsiktig reklam är mera produktbaserad. (Säll & Thorsson, 1997, 60–62)

Metoderna att välja storleken på reklambudgeten kan ske på olika sätt:

- Samma storlek på budgeten som förra året, justerat för eventuella prishöjningar.
- Samma storlek som konkurrenterna.

- Viss procent på omsättningen.
- Vad företaget har råd med.
- Se till målet med reklamen och därefter beräkna budgetens storlek. (Säll & Thorsson, 1997, 62)

### **2.6.5 Personlig försäljning och sales promotion**

Företagets intäkter är det försäljaren som tar hem. Han/hon är företagets närmaste kontakt med kunden, det är hans som skall ta reda på kundens behov. Man kan säga att försäljaren har en dubbel roll som både informatör och säljare. Att etablera nya marknader och kunder samt sköta den gamla kundkretsen hör till försäljarens främsta uppgift. Försäljning handlar om samarbete mellan olika människor, företagen är inte intresserade av ett engångsförhållande. (Säll & Thorsson, 1997, 64–65)

Personlig försäljning i företaget, alltså ansikte-mot-ansikte, är dock ett ganska dyrt sätt att kommunicera på för företaget. Arbetstiden som säljaren sätter på potentiella kunder är kostsam. Därför är det viktigt att de ger en affärstransaktion och resultat. Ansikte-mot-ansikte lämpar sig bäst för företag som har ett ganska högt pris på sin produkt. (Mossberg & Sundström, 2011, 296–298)

Utbildning av professionella säljare jobbar många företag med. Det krävs utbildning och information om säljteknik, kommunikation, lagarbete, projektstyrning och kampanjarbete. Dessutom krävs det kunskap om produkterna som skall säljas. (Mossberg & Sundström, 2011, 296–298)

CRM (Customer Relationship Management) är ett arbetsverktyg som man använder inom försäljning. Systemet innebär att man organiserar och administrerar sina kunder och kundrelationer. Kort sagt är det ett system ger kundsupport och information om kundregister. (Mossberg & Sundström, 2011, 296–298)

Det är också vanligt att man delar in sina kunder i platinakunder och silverkunder. Platinakunder är VIP-kunder. Platinakunderna har en tät kontakt med företaget och en personlig kontakt som alltid kan nås och som är väldigt insatt i kundens verksamhet. Silverkunden är inte i behov av en personlig försäljare på samma sätt.

Silverkunden är mera i behov av information om någon viss produktkategori eller andra tilläggstjänster. (Mossberg & Sundström, 2011, 298)

På konsumentmarknaden är personlig försäljning också vanligt. Butiksanställda möter kunder i butik eller via telefonförsäljning. Det är speciellt vanligt inom detaljhandeln t.ex. köp av bil, tvättmaskin, symaskin, livsmedel eller kläder. Försäljaren informerar kunden om produkterna och tar reda på vilket behov kunden har. (Mossberg & Sundström, 2011, 298–299)

*Sales Promotion (SP)* är olika hjälpmedel för att hjälpa försäljarna och framförallt för att förenkla försäljningen för säljaren. Det kan vara t.ex. kataloger, prislistor eller broschyrer. SP gäller också återförsäljarna, till återförsäljarna kan de gälla att ta fram material som t.ex. skyltar, broschyrer och dekaler. (Säll & Thorsson, 1997, 64–65)

#### **2.6.6 Lönsamhet och prissättning samt kalkyler för hela företaget**

Kalkyler över kostnader och intäkter räknas för hela företaget i budgeten, för produkter och investeringar. Man gör detta både före och under årets lopp. T.ex. när man gör marknadsplaneringen är detta en hjälp för att åstadkomma en analys av omsättning och lönsamhet. Analyserna och kalkylerna ger hjälp till: Planeringen, lönsamhetsbedömningar, kostnadskontroll samt prissättning.

När man gör en kalkyl för hela företaget alltså en budget, ser man det som ett planeringsinstrument och kontrollinstrument. De gäller då för hela verksamheten, och budgeten skall räcka för det kommande året. När man gör lönsamhetsbedömningar gör man olika kalkyler för enskildaprodukt grupper och investeringar. (Säll & Thorsson, 1997, 68–69)

Man gör budgeter på olika avdelningarna i företaget. Budgeter som görs är: Försäljningsbudget, tillverkningsbudget, inköpsbudget, omkostnadsbudget, personalbudget och investeringsbudget. Alla dessa ger ett resultat i tre olika budgeter, en resultatbudget, likviditetsbudget och en budgeterad balansräkning.

*Resultatbudget* är företagets vinst eller förlust. Den visar skillnaden mellan intäkterna och kostnaderna. När man har räknat detta bör den visa om man har gjort den förväntade vinsten eller om man har gjort en liten förlust.

*Likviditetsbudgeten* visar skillnaden mellan inbetalningarna och utbetalningarna, alltså betalningsströmmen. De ger information om de likvida medlen och är till hjälp vid finansieringsbeslut. Likvida medel är: Kassa, postgiro och bank.

*Budgeterande balansräkningen* skall visa företagets förmögenhetsställning vid planeringsperiodens slut. (Säll & Thorsson, 1997, 68-69)

Resultatbudget	tkr	Likviditetsbudget	tkr
<b>Intäkter</b>		<b>Inbetalningar</b>	
Försäljning	12 000	Inbetalning från kund	11 000
		Upptaget lån	1 000
<b>Kostnader</b>		<b>Utbetalningar</b>	
Varukostnad	6 000	Betalning till leverantör	6 600
Värdeminskning	200	Inköp inventarier	500
Räntekostnad	90	Räntebetalning	60
Diverse	4 800	Diverse	4 800
<b>Vinst</b>	<b>910</b>	<b>Årets överskott</b>	<b>40</b>
		<b>Ingående likvida medel</b>	<b>100</b>
		<b>Utgående likvida medel</b>	<b>140</b>

**Figur 15.** Resultatbudget och likviditetsbudget (Säll & Thorsson, 1997, 71)

### 2.6.7 Kalkyler för produkter

Man gör även kalkyler över produkterna eller en order. För att göra en marknadsplanering är kalkyler för produkter och produktgrupper ett måste. Tre viktiga skäl är:

- Är produkterna lönsamma och skall de finnas kvar, måste man göra en bedömning på.

- Är prissättningen den rätta
- Produkternas fasta kostnader måste kontrolleras. (Säll & Thorsson, 1997, 73–75)

Priset bestäms oftast av marknaden, man gör kalkylerna endast för att bedöma lönsamheten. Kalkylerna görs före budgetårets start och under årets gång. Före budget årets start kallas för förkalkyl, och under årets lopp kallas för efterkalkyl. Det finns två typer av kalkyler som man använder sig, de är: Självkostnadskalkyler och bidragskalkyler.

*Självkostnadskalkyl:* När man gör långsiktiga beslut om lönsamhet och prissättning, är självkostnadskalkyl lämplig att använda. Den tar med samtliga kostnader för en produkt eller order.

*Bidragskalkyl:* Är bra att använda när man gör tillfälliga och kortsiktiga beslut. Denna metod räknar endast på produktens eller orderns särkostnad. Särkostnader är kostnader som är specifika för produkten/orderen, inköpskostnad eller tillverkningskostnad. (Säll & Thorsson, 1997, 73–75)

### **2.6.8 Investeringarnas lönsamhet**

Både likviditetsbudgeten och resultatbudgeten påverkas av investeringar, genom utbetalningar och avskrivningar. Intrång på en ny marknad, utveckling av en ny produkt, utveckling av ett nytt datasystem eller inköp av en ny maskin är exempel på olika typer av investeringar. När man gör en investering måste man bedöma lönsamheten samt praktiska konsekvenser. Man kan inte bara göra en bedömning på ekonomiska termer. Därför räcker det inte enbart med en investeringskalkyl, investeringskalkylen är bara ett av de beslutsunderlag som behövs. (Säll & Thorsson, 1997, 91–97)

Här kommer jag att presentera de simplaste sätten att göra en investeringskalkyl på:

*Pay Off-metoden:* Denna metod är den enklaste metoden. Man tar endast hänsyn till hur fort en investering betalar tillbaka det investerade kapitalet. Man försöker

räkna ut många år det tar att betala av investeringen. Men denna metod används när man gör små investeringar, eftersom den är väldigt enkel att använda.

*Annuitetsmetoden:* Denna metod är lämplig att använda när gammal utrustning skall bytas, denna metod hjälper en att räkna ut när den skall bytas ut. Man skall fördela investeringen i jämna annuiteter (avskrivning + ränta). Detta gör man för varje år och under hela investeringens livslängd. Man kan ta som ett exempel ett lån, man har tagit ett lån och betalar ett lika stort belopp varje år i både ränta och amortering.

*Nuvärdesmetoden:* Man flyttar både inbetalningar och utbetalningar till samma tidpunkt som grundinvesteringen. Inbetalningsöverskottet jämför man sedan med grundinvesteringen, då ser man om man investeringen är lönsam. (Säll & Thors-son, 1997, 91–97)

### **2.6.9 Planeringen av försäljningen**

Med hjälp av prognoser genomför man planeringen av försäljningen. Försäljarna är företagets ”öra” därför har de god kännedom om marknaden och kan förutspå olika trender i försäljningen. Här presenterar jag de vanligaste metoderna för prognoser:

*Branschprognoser:* Här kan man se på förhand vilka förändringar som kommer att ske i försäljningen. Som material använder man företagsindex i egen eller annan bransch. Om indexet ändras kan man dra den slutsatsen att verksamhetens egen försäljning ändras på likartat sätt.

*Köpplaner och efterfrågan:* Denna metod kan endast användas för vissa typer av produkter. Speciellt vanliga är kapitalvaror och producentvaror. Ett urval av kunderna skall tillfrågas om sina framtida inköpsplaner, då får man som resultat en prognos.

*Bedömningsprognoser:* Är väldigt ofta en osäker metod. Prognosen baseras på försäljarens personliga uppfattning av kunder och marknad, är därför en osäker metod. Prognosen skall därför kompletteras med andra metoder.

*Trendmetoden:* Man baserar den framtida försäljningen på företagets tidigare försäljningsändringar. Man tittar i backspeglarna. Med denna metod förutsätts det att utvecklingen blir som den alltid har varit, detta är också svagheten med denna metod.

*Analogimetoden:* Man jämför sin framtida försäljning med jämbördiga marknader eller produkter. Man hoppas på att den egna försäljningen skall utvecklas på samma sätt som de man har jämfört med. Det svåra är att hitta marknader eller produkter att jämföra med.

*Sambandsprognosen:* Baserar sig på statistiskt material och vissa marknadsfaktorer. Det kan vara inkomstutveckling och antalet födselar. Siffror för antalet femtonårningar kan tas fram för några år framöver. Då kan t.ex. en mopedförsäljare göra en försäljningsprognos. (Säll & Thorsson, 1997, 99–102)

## **2.7 Att följa upp marknadsplanen**

De mål som har satts upp i marknadsplanen gäller det att göra en uppföljning på. Då man undersöker uppföljningen av marknadsplanen är det man vill få reda på är, om affärsidén håller. Styrelsen och ledningsgruppen måste få information om verksamheten för att sedan kunna göra eventuella förändringar i marknadsplanen. Man gör uppföljningen både på taktisk och på strategisk nivå. När man gör uppföljningen på strategisk nivå gör man en undersökning på företagets produkter och hur marknaden ser ut på lång sikt. Den taktiska uppföljningen består av hur man skall anpassa sig till nya situationer på marknaden och korrigera försäljningen av någon produkt. (Säll & Thorsson, 1997, 103–106)

Ett centralt arbete för alla marknadsförare är att följa upp och göra avstämningar på hur genomförandet går. Man jämför kostnaderna för att genomföra aktiviteter mot effektiviteten på aktiviteterna som har genomförts. Man kan jämföra på marknaden eller produktnivå. Reklamkampanjer, mässor, sponsring, SP- och PR-aktiviteter är aktiviteter som ofta följs upp. (Mossberg & Sundström, 2011, 377–378)



Ifall man konstaterar att varukostnader för sålda produkter har stigit utöver den normala prisbilden, då kan en åtgärd vara att byta leverantör. En annan sak man kan göra är att höja priset eller försöka sälja större volymer av produkten. Ibland kan det även vara lönsamt att göra en förändring i reklam kampanjen. Men är produkten inne i nedgångsfasen, då kan en åtgärd vara att ersätta produkten med en annan produkt som ligger i tillväxtfasen. (Säll & Thorsson, 1997, 103–106)

För att göra en fullständig uppföljning, kan man inte endast kolla på nyckeltal. Nyckeltal är: omsättning, volym, marknadsandel och marknadsföringens effektivitet och lönsamhet. Det finns också flera andra funktioner som man bör undersöka. De andra funktionerna är: Inköp, produktion, distributionen, säljare och ordereffektivitet. Men oftast hinner man inte gå igenom allting, man gör ofta en stickprovskontroll av vissa insatser. De insatser man väljer är det viktigt att man kontrollerar och följer upp och ser till att de används på de sätt som syftet var. (Säll, & Thorsson, 1997, 103–106)

### **2.7.1 Intäkter och kostnader**

De rapporter som marknadsfunktionen kräver är inte företagets redovisningssystem anpassade för. Marknadsfunktionen måste själva ta fram de siffror som behövs och göra en sammanställning över materialet. Relativt lätt är det att ta fram t.ex. försäljningsintäkterna. Marknadsföringskostnaderna kan också läsas ur redovisningssystemet, men för att göra de krävs det objektredovisning. Objektredovisning är koder för produkter, marknader och försäljare. (Säll & Thorsson, 1997, 106–109)

Kostnader som marknadsfunktionen är intresserade av:

- Försäljningspersonal inklusive chefer och kostnader för lokaler och material. Hit hör även kostnader för resor och konferenser.
- Marknadsundersökningar
- Konkurrensmedel: Reklam, rabatter, sales promotion och provisioner.
- Marknadsföringens kapitalbindningskostnader
- Fysisk distribution

- Produktutveckling
- Sållda varor

(Säll & Thorsson, 1997, 107)

### 2.7.2 Marknadsaktiviternas tillgångar och avkastningar

Marknadsprocessens aktiviteter binder kapital. Två problem kan uppstå i detta, problemen är mängden kapital som binds och hur länge samt hur hög kapitalkostnaderna blir. Marknadsprocessen binder tillgångar som:

- Kundfodringar
- Varulager
- Varuhantering
- Drift medel för försäljning och investeringar
- Egna fordon, butiker, anläggningar

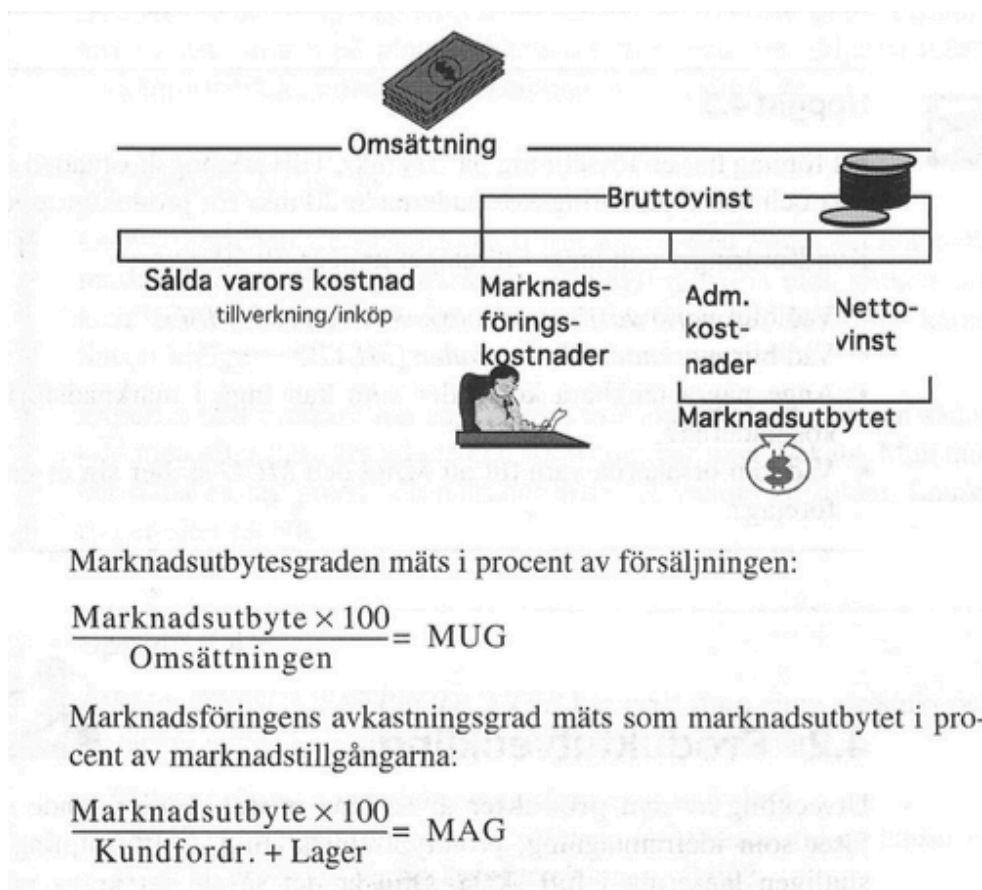
(Säll & Thorsson, 1997, 109)

*Räntabilitet* är ett mått som man kan använda. Måttet visar hur effektivt man kan utnyttja resurserna i ett företag. Man kan göra analysen inom avdelningar, enskilda bolag, för divisioner, för produkter och marknader. Effektivitet i marknadsavdelningen kan även analyseras. Avdelningens kapital som används ställer man i relation till hur mycket de avkastar. (Säll & Thorsson, 1997, 109–111)

För att mäta marknadsföringens effektivitet kan man använda två ekonomiska mått: Marknadsutbytesgraden (MUG) och marknadsföringens avkastningsgrad (MAG).

Det överskott som försäljningen ger då tillverknings-, inköps- och marknadsföringskostnader är frändragna är marknadsutbytet. Marknadsutbytesgraden mäts ut i procent av försäljningen. (Säll & Thorsson, 1997, 109–111)

Här är ett exempel på hur MUG och MAG fungerar:



**Figur 16.** Exempel på MUG och MAG (Säll & Thorsson, 1997, 55)

### 3 EMPIRISKA DELEN

Jag har valt att ta kontakt med företag i vasaregionen och baserat detta arbete på dem dels för att det skall vara lätt att ta kontakt med och boka in ett personligt möte med dem. Som första företag valde jag att intervjua Vasabladet, eftersom deras verksamhet är ganska intressant med tanke på all utveckling som sker i mediebranschen. Det har hänt väldigt mycket i mediabranschen på bara några år, och digitaliseringen blir ett stort fenomen i framtiden för dem. Jag valde att intervjua dem också för att få se hur ett företag jobbar med marknadsplaneringen, när det sker ändringar i verksamheten. Dessutom är Vasabladet ett medelstort företag med 160 anställda. Jag intervjuade Mika Mäkisalo som är försäljningsdirektör på Vasabladet.

Novafloor är det andra företaget som jag har valt att intervjua. Det var min handledare Henrik Virtanen som tipsade om detta företag. Novafloor är ett mikroföretag med cirka 15 st anställda. År 2007 startade företaget och hade då endast bara en nätbutik. De ytbehandlar parketter och Trinity-plankgolv i Vasa. De importerar varorna direkt från fabriken i Tyskland och har direkt försäljning till konsumenterna. Novafloor var dessutom den första golvnätbutiken i Finland som började med att erbjuda gratis provbitar. Deras motto är: Vi erbjuder våra kunder enbart de kvalitetsgolv som vi själva skulle använda i våra egna hem.

I min undersökning har jag alltså fått se hur ett småföretag och ett medelstort företag jobbar med marknadsplanering.

#### 3.1 Forskningsmetod

Det är problemet som avgör och ger förutsättningarna för valet av metod, alltså hur undersökningen skall formuleras. Men det finns ingen specifik metod som är användbar för alla marknadsundersökningsproblem. (Christensen m.fl. 2010, 64)

Kvantitativa och kvalitativa data avskiljs utifrån deras form. Kvantitativa data bildas av siffror, kvalitativa data bildas av ord och bilder. Kvantitativa data ses som något man räknar genom att använda sig av statistiska metoder, medan kvalitativa metoder är någonting man försöker tolka och förstå. (Christensen m.fl. 2010, 69)

Jag valde att basera min undersökning på en kvalitativ undersöknings metod. Jag ville ha en mera detaljerad information och en helhetsförståelse för hur man planerar och sköter marknadsplanering samt strategier inom företaget. Jag gjorde personliga intervjuer med företagen för att få detaljerad information samt ett helhetsintryck. (Christensen m.fl. 2010, 70)

Intervju som datainsamlingsteknik fungerar som ett mer eller mindre strukturerat samtal med en eller flera personer. Jag valde att göra en personlig intervju. En personlig intervju kännetecknas av att en intervjuare och en respondent tillsammans för en dialog med varandra. Det är viktigt att man formulerar frågeställningarna rätt och får respondenten att uttrycka sig klart och tydligt, då får man in värdefull data. Då har man möjlighet att få ett mera innehållsrikt material än om man använder sig av en enkät där respondenten har ett antal givna svar att välja mellan. (Christensen m.fl. 2010, 178)

### **3.2 Intervju**

Jag har baserat mina intervjufrågor på min teoridel. Jag har ställt frågor till företagen som jag har baserat på och gjort upp efter min teoridel. Jag har frågor om nästan varje avsnitt av min teoridel.

## **4 EMPIRISKA DELENS RESULTAT**

I detta kapitel kommer jag att gå igenom resultatet av intervjuerna. Jag kommer att gå igenom resultatet vad innebär och enligt ordningsföljden. Jag kommer att ha resultatet indelat i olika avsnitt.

### **4.1 Anställda som jobbar med marknadsplanering**

Jag inledde mina intervjuer med att fråga hur många anställda de har som jobbar med marknadsplaneringen i företaget.

Respondent 1 svarade att de har en intern mediebyrå på fem personer som jobbar med marknadsföringen. De har två kanaler som de jobbar med, en kanal för privatpersoner och en kanal för företagsmarknaden. Mediabyrån sköter dessutom om den interna kommunikationen i företaget och det är en viktig del inom verksamheten för de har ungefär 160 anställda i bolaget.

Respondent 2 svarade att det är endast han som jobbar med marknadsplaneringen i företaget eftersom de är ett litet företag med ungefär 15 st. anställda. De baserar sin försäljning på nätet direkt åt konsumenten, det finns inga återförsäljare eller mellanhänder. De importerar direkt från fabriken i Tyskland och säljer direkt vidare till kunden. Han jobbar lite hela tiden med marknadsplaneringen, de har inget strategimöte eller sånt. Han får feedback av försäljarna, men han vet nog själv ganska bra hur försäljningen fungerar eftersom han jobbar väldigt aktivt med den själv också, därför har han själv också väldigt bra koll på vad som händer och sker i företaget.

### **4.2 Affärsidén**

Jag tog reda på hur affärsidén ser ut för de olika parterna och om det har skett stora ändringar i den genom verksamhetens tid.

Respondent 1 svarade att han har varit ca ett halvt år i bolaget och har väldigt svårt att säga vad som har hänt tidigare. Men han säger att det har skett stora för-

ändringar och utmaningar med digitaliseringen av tidningen. Men deras affärsidé och strategi bygger på att vara bäst på lokala nyheter på svenska i Österbotten.

Respondent 2 svarade att deras affärsidé bygger på att sälja direkt till konsumenten utan mellanhänder eftersom de importerar direkt från fabriken. Därför är det möjligt för dem att hålla nere priserna. Men de marknadsför sig inte som ett billigt företag. Marknadsföringen är mera inriktad på högservice, bra kvalitet, snabba leveranstider men kunden märker dessutom att Novafloor är billigast. Affärsidén har visat sig hållbar.

### **4.3 Nulägesanalys samt situationsanalys**

Jag försökte ta reda på hur företagen gör nulägesanalys och situationsanalys, samt hur ofta de gör det.

Respondent 1 svarade att de gör en analys av nuläget och upplägget varje månad. Men de är väldigt lyckliga eftersom de är i en bransch där de kan fakturera sina kunder ett år före de har fått produkten. Det är väldigt få branscher man kan göra det i. De har dessutom väldigt trogna kunder och läsare, därför behöver de inte analysera det så mycket. Men de gör det ändå varje månad.

Respondent 2 svarade att detta händer i princip varje dag, men det bokas inga speciella möten för det. Företaget ägs av respondenten och hans Far. Respondenten är Vd och står för det operativa systemet i företaget, och fadern sköter om fastigheten och de tekniska prylarna. Men fadern är uppdaterad om vad som händer och sker i företaget.

### **4.4 Swot analys och förändringar i den**

Jag gjorde forskning på hur företagens SWOT-analys ser ut och hur ofta de använder den och om det är ett användbart verktyg för dem.

Respondent 1 svarade att de använder SWOT-analysen relativt ofta på företagsmarknaden. Men han nämnde att det händer att de gör analysen, men de åtgärdar inte sakerna och följer inte upp sakerna så ofta. Det borde de bli bättre på. SWOT-analysen är bra om man aktivt följer med sakerna och ser till att de blir åtgärdade.

Respondent 2 svarade att företaget startade 2007 och 2008 kom krashen och det har varit en väldigt bra sak för dem. Det har drivit kunderna till att söka efter produkterna på nätet. Idag är folk mera prismedvetna och går ut på nätet och letar och där hittar de enkelt respondenten. Företagets styrkor är enorma, prissättningen plus att allting finns i lager och leveranstiden är 2–3 dagar. Man kan dessutom beställa gratis provbitar. Dessutom finns det möjlighet för gratis lagringstjänst, vill kunden ha produkterna först i december finns det möjlighet att få leveransen först då, fast man beställer idag. Den möjligheten finns t.ex. inte i Helsingfors, eftersom fastigheterna är dyrare där. En annan stor styrka som finns är att de har väldigt goda personliga kontakter med fabriken i Tyskland. Svagheter har de inte så mycket av menar Novafloors vd.

#### **4.5 Kundsegmentering**

Jag tog reda på hur kundsegmenteringen ser ut i de olika företagen, om de inriktar sig på vissa kunder eller kunder på ett bredare område.

Respondent 1 svarade att i teorin kan alla vara deras kunder, allt från små företag till stora företag. Men den språkliga aspekten kan begränsa en del, är man finskspråkig är man kanske inte alltid deras kund, men det händer. De har även företag som är verksamma enbart på B-2-B-sidan som annonskund, de kunderna vill b.l.a. ge en bild som framtida arbetsgivare osv. De kan använda Vasabladets tjänster till att göra olika PR-aktiviteter.

Respondent 2 svarade att i princip är alla deras kunder, eftersom de baserar försäljningen på nätet. Men när de söker efter kunder riktar de in sig på åldern 30–50, och främst kvinnor. De annonserar i inredningstidningar som är en stor kanal för dem, sedan använder de Google AD Words på nätet. Det finns inte så många kundgrupper som det inte är värt att sälja åt, de har därför ingen speciell segmentering på det sättet. Men segmentet baserar sig på ett medelpris på produkterna med en väldigt hög kvalitet. Deras kunder är främst B-2-C men de har även några få B-2-B-kunder som är ca 10–15 % av omsättningen. Men inriktningen är mest på konsumenter.



#### **4.6 Kontroller på marknadsanalysen**

Jag försökte ta reda på vilka kontroller för marknadsanalysen företagen gör, och vilka faktorer de främst kontrollerar.

Respondent 1 svarade att de gör kontroller veckovis på upplaget, utvecklingen och företagsförsäljningen. Men främst försäljningsrapporter går igenom hela tiden.

Respondent 2 svarade att detta är fortlöpande, den egna situationen kontrollerar de dagligen, och är väldigt medvetna om vad som händer. Konkurrenterna har de också väldigt bra koll på, vad de har för prissättning och vad de allmänt sysslar med. Men Novafloor är det yngsta företaget i Finland i golvbranschen. Därför kan de forma marknaden väldigt starkt just nu. Man kan säga att de har tvingat några större aktörer ner på knä när det gäller priserna.

#### **4.7 Bevakning på omvärlden**

Jag tog reda på vilka omvärldsfaktorer de kontrollerar och vilka som påverkar dem främst.

Respondent 1 svarade att konjunkturen och marknaden kontrollerar de mycket noga och den kan de inte påverka så mycket. Men de försöker sätta fokus på den marknad där det finns möjlighet att hämta något in.

Respondent 2 svarade att de ständigt följer med vad som händer i omvärlden, speciellt det som sker på nätet. Produktnyheter har de jättebra koll på.

#### **4.8 Interna situationen**

Jag tog reda på hur den interna situationen ser ut i företagen, t.ex. om alla anställda har information om målet och vad som krävs av alla för att nå det.

Respondent 1 svarade att på detta plan har de misslyckats lite tyvärr. Anställda känner tyvärr inte till alla mål i företaget eftersom det har gått så bra i långa tider. Förr fanns det inte så många andra alternativ än att beställa hem en tidning, men idag finns de massor med möjligheter att få nyheter på. Men de har mycket att ta i

itu med på den interna sidan, de måste se till att de anställda vet vart marknaden är på väg och att den håller på att ändras. Dessutom så har de tyvärr ofta strukturella omändringar i organisationen och folk blir avskedade, och det gör inte den interna situationen bättre.

Respondent 2 svarade att företagets anställda är väldigt medvetna om vad som sker i företaget. Försäljarna är förstås de viktigaste och de har mest information om marknaden, men möten med de övriga anställda sker också men kanske borde ske oftare. Men deras försäljare inspirerar de och informerar varje dag med försäljningsrapporter. De försöker inspirera dem till att nå en högre månadsförsäljning varje månad. Man kan säga att försäljaren får mest information och de övriga anställda får den information som de behöver. Men den interna kommunikationen är ändå väldigt bra i företaget, de dricker kaffe tillsammans två gånger om dagen och där får man de också information om hur läget är osv. Dessutom deltar vd:n i varje arbetsuppgift på detta ställe och är en allt i allo där, så han kommunicerar väldigt bra med alla anställda.

#### **4.9 Strategier och målbestämning**

Jag undersökte hur strategin och målbestämningen ser ut på marknaden, för de olika företagen. Dessutom ville jag veta om de har klara visioner och mål på marknaden.

Respondent 1 svarade att de har en mycket klar strategi och målbestämning på marknaden. De vill bara bäst på lokala nyheter i Österbotten på svenska. Men de har mycket att jobba med och det är främst på den interna sidan.

Respondent 2 svarade att strategin på marknaden är att hålla en nätbaserad försäljning. Konsumenterna skall uppleva att de enkelt ska få tag på deras produkter. De säljer direkt till konsumenten för att hålla nere priserna. Men de vill inte marknadsföra sig som ett billigt företag. Deras marknadsföringsstrategi är högservice, bra kvalitet, snabba leveranstider men kunden upptäcker dessutom att de är billiga.

#### 4.10 Produktlivscykeln

Jag frågade lite om hur produktlivscykeln ser ut i företagen. Om de har olika produkter i de olika skedena, hur de tänker och gör när de lanserar en ny produkt–hur ser planen för produkten ut, och så vidare.

Respondent 1 svarade att när man bygger upp en produkt måste man göra en tvåårig plan som man bygger på. Först etablerar man den på marknaden och gör sedan några mellananalyser. Efter två år borde man veta om det blir en bra eller dålig business i detta. De har under senaste tiden utvecklat deras printprodukt. Det nya formatet är endast ett år gammalt. Utvecklingen som har skett är att formatet på printprodukten har blivit hälften mindre. E-tidningen och webben är också någonting de försöker utveckla hela tiden.

Respondent 2 svarade att det är mest färgen på produkterna som de utvecklar enligt vilka färger som är moderna och trendiga på marknaden. Egentligen säljer de samma produkt hela tiden, men enda skillnaden är att den ibland skall vara brun eller vit, beror bara på vad som är modernt just nu. Laminatgolvet kan vara i slutskedet av livscykeln eftersom det har kommit ett nytt golv som heter vinylgolv. Men vinyl golv är ännu ganska dyrt, det kan därför ta ca 10 år ännu innan det tar över laminatgolvet. Men detta är ingenting som de kan påverka så mycket, eftersom de bara säljer det som de tillverkar i Tyskland.

#### 4.11 Produktutveckling

Jag försökte ta reda på hur produkt utvecklingen ser ut i framtiden, vilka produkter de kommer att satsa på att utveckla osv.

Respondent 1 svarade att det är främst den digitala produkten de kommer att utveckla i framtiden och kommunikationssidan på annonsmiljön. De är nog på väg mot en klar digitalisering i framtiden menar han.

Respondent 2 svarade att det som de själva oljar i huset är sådant som de försöker utveckla hela tiden. Det innebär allt inom trägolv. Det är främst han som sköter om produktutvecklingen i företaget, idéer kan uppstå när som helst på dagen.

#### 4.12 Prisstrategi

Hur företagen prissätter sina produkter och vad de baserar sin prisstrategi på försökte jag ta reda mera på om.

Respondent 1 svarade att han är kanske fel person att kommentera prissättningen eftersom det är deras privata marknadsföringsdirektör som ansvarar för prissättningen. Men prissättningen påverkas främst av distributionskostnaderna och tryckkostnaderna. Prissättningen på annonssidan baseras på moduler i själva tidningen. Annonser på den digitala sidan kan man prissätta på många olika sätt, tidsbaserat eller klickbaserat.

Respondent 2 svarade att prisstrategin är billig, men marknadsför det inte som billigt. De vill inte ha någon billighetsstämpel på sig. Deras hemsidor och visningsutrymmen är nog allt ifrån billiga. De skall se professionella ut.

#### 4.13 Uppföljning av marknadsplanen

Jag försökte få ut mera information om hur de följer upp marknadsplanen, hur ofta de gör de och hur de går till väga. Jag försökte ta reda på om det finns några kostnader som de sätter extra fokus på.

Respondent 1 svarade att de budgeterar för ett år i gången och de gör det i november eller december. De följer sedan upp veckovis, om det händer någonting radikalt på marknaden ser de över funktionerna och det är meningen att de skall hinna reagera ganska snabbt om det sker någonting radikalt. De budgeterar för ett helt års intäkt ungefär och det är det långsiktiga målet. De kortsiktiga målen kan indelas i kvartal, månader och till och med veckouppföljning. De har dessutom en årlig budgetering för marknadsföringen som är indelat på den privata marknaden och företagsmarknaden. För varje tillställning budgeterar de enskilt om vad det får kosta per tillställning.

Respondent 2 svarade att han gör det regelbundet kan man säga. Men han sätter inte upp några specifika budgeter för anskaffningar och sådant, utan han skaffar utrustning och dylikt efter behov. De satsar stenhårt på de bästa verktygen och

bästa maskinerna anser han. Samma gäller också att se till att anställda har den bästa ergonomin när de jobbar. Därför lägger de inget fokus på budgeter, utan de ser till att den bästa utrustningen finns, de sätter inte upp någon specifik årsbudget för anskaffning av maskiner, men han håller nog koll på vad de satsade för pengar förra året osv. Samma gäller också försäljare t.ex. Han sätter inte upp någon budget för dem hur mycket de ska sälja per månad, då finns det risk för att de tar de ganska lugnt i slutet av månaden om de redan har sålt för den rätta mängden.

#### **4.14 Försäljaren i företaget**

Jag försökte ta reda på hur försäljaren jobbar i företaget, om de har ansikte mot ansikte-försäljning eller försäljningen sker via telefon. Dessutom försökte jag forska i om de har en försäljningschef i företaget. Om de har en försäljningschef ville jag forska i hur han/hon jobbar. Jag ville ta reda på hur den dagliga dialogen är mellan chefen och försäljarna.

Respondent 1 svarade att de egentligen kör alla varianter. Både telefon och ansikte mot ansikte-försäljning. De har sina nyckelkunder som deras key account manager sköter, och den försäljningen sker ansikte mot ansikte. Managern träffar kunderna 4 gånger om året och gör upp ett årsavtal och gör kvartalsuppföljning. Sedan har de mindre kunder som de sköter effektivt via telefon och e-post. De har dessutom en försäljningsdirektör som jobbar dagligen med försäljningen. Den dagliga dialogen är om målsättningen, och t.ex. deltagande i olika försäljnings möten hos kunderna för att göra en kvalitetskontroll och ser hur de fungerar hos kunderna. Försäljningsdirektören hjälper försäljarna med allt från första kontakt till avslut och fakturering.

Respondent 2 svarade att de säljer mesta delen av deras produkter på nätet eller via telefon. I Vasa har de förstås en butik men den ger bara ca 20 % av omsättningen. De kör egentligen med alla varianter när det kommer till försäljning, telefon, ansikte mot ansikte och via nätet. De kör också med en helt ny variant, de har öppnat ett obemannat visningsutrymme i Vanda. Systemet fungerar så att kunden går in och kollar på produkterna och om de vill ha kontakt finns det möjlighet för direkt kontakt via video screening. Detta koncept är helt unikt. Det är också han

som är försäljningschef i detta företag. Han har två stycken försäljare under sig. De har jobbat några år i företaget därför kan de sin sak, men utbildningen för detta är kontinuerlig, de kommer och frågar olika saker och de sitter och diskuterar. De är ett litet företag, därför fungerar det lite mer annorlunda än i stora företag.

#### **4.15 Distributionskedjan**

Jag försökte forska i hur själva distributionskedjan ser ut, om det finns några mellanhänder eller leverantörer.

Respondent 1 svarade att distributionen är uppdelat på några olika sätt. De har totalt en egen distribution på själva produkten sedan har de Itella som är en distributör och sedan finns det en annan distributionssamarbetspartner i norr som sköter om själva distributionen. Det finns egentligen tre olika alternativ.

Respondent 2 svarade att de har ingen distributionskedja egentligen. Deras idé bygger på att de köper direkt från källan och säljer direkt vidare till konsumenten.

#### **4.16 Reklamkanaler**

Jag tog reda på hur företagen gör reklam och vilka kanaler de använder.

Respondent 1 svarade att de använder oftast egna produkter för att göra reklam, alltså den trycka produkten eftersom den delas ut till så många hushåll och företag. Men de använder sig också av Facebook och Google. Google används främst för sökoptimering. På Facebook annonserar de mest artiklar och även ibland strategiska koncept och kampanjer.

Respondent 2 svarade att Google AD Words är deras absolut största källa på nätet, men man använder sig också av olika inredningstidningar. Men butiken i Vanda är också ett stort marknadsförings redskap. När de skickar ut provbitar skickar de med reklam om visningsutrymmet i Vanda, men detta beror ju förstås på postnumret. Bor kunderna i Helsingforsstrakten är det lämpligt att skicka reklam med. Men t.ex. i Vasabutiken kommer nog människor från Uleåborg och kollar på visningsutrymmet. Annan reklam som de gör på hemsidan är t.ex. olika kändisar som

har kommenterat deras produkter. Där har de en bild på kändisen och några kommentarer som artisten har gjort om produkten.

#### **4.17 Profilerings och positioneringsstrategier**

Jag försökte ta reda på vilka åtgärder de använder för att göra sina produkter kända på marknaden och få en image.

Respondent 1 svarade att ibland gör de efterforskningar på hur folk tolkar företaget och värderar dem. Men det gör de alldeles för sällan. De satsar mycket tid på att synas och höras där folk rör sig som t.ex. hockey, fotboll, kultur och olika stora mässor.

Respondent 2 svarade att de använder sig mest av olika inredningstidningar. Men de har också fått mycket uppmärksamhet tack vare det obemannade visningsutrymmet i Vanda.

#### **4.18 Analys av konkurrenter**

Försökte få reda hur de analyserar konkurrenterna och hur detta kan påverka olika beslut.

Respondent 1 svarade att konkurrenterna egentligen inte påverkar oss pga. språkliga orsaker. Antingen är man finskspråkig eller svenskspråkig, den marknaden är delad. Det finns också en tvåspråkig marknad och den finns det konkurrens på. De kollar Pohjalainens tidning varje dag, de kollar artiklar, men främst annonser. Men de vill egentligen att det skall finnas en konkurranssituation, eftersom det är enda vägen för utveckling i branschen. Finns det ingen konkurrens, behöver man inte utvecklas så mycket.

Respondent 2 svarade att de håller främst reda på konkurrenternas priser. Men i dagens läge är det så att konkurrenterna kopierar modellen av dem och kommer bättre ut på nätet. Men de har en heltidsanställd som är programmerare som jobbar med deras hemsidor, dessutom har han som uppgift att en gång i månaden göra en stor analys av konkurrenterna på nätet. Dessutom kollar datateknikern upp vad folk skriver om dem på nätet.

#### **4.19 Budgetering för marknadsföringen**

Jag försökte forska i hur de reserverar pengar till marknadsföringen och olika PR-aktiviteter.

Respondent 1 svarade att de har en årskalender och årsklocka där det står kvartalsvis och månatligen vilka händelser som finns för företagsmarknaden och privat marknaden. De äger t.ex. flera säsongskort till Sports hockeymatcher och ibland även privatlounger på matcherna, och det brukar vara ett ställe de för företagskunderna till för kundrelationshantering. Det finns också andra idrottsföreningar de har samarbete med. På privatsidan finns det också likanande evenemang. Där är det populärt att ordna läsartävlingar, läsaresor och olika sms tävlingar. Ibland ordnas även barnföreställningar på teatern eller en WasaLandia dag för prenumeranter.

Respondent 2 svarade att de inte funderar så mycket inom budgetramarna, de kör mest på fingertoppskänsla. För några år sedan var de aktiva på mässor, men inte längre. En stor mässa i Helsingfors kostar ca 30 000, och de har valt att satsa de pengarna på visningsutrymmena i stället som lönar sig 100 gånger bättre än några mässor. Man ser inte lika lätt resultaten av en mässa, men man ser bättre resultat av visningsutrymmet. Utrymmet kostar ca 3000 € i månaden, så det blir som en mässa i året. De planerar att i framtiden öppna ett nytt visningsutrymme per år, i framtiden vill de ha ca 5–6 olika visningsutrymmen.

#### **4.20 Tankar om undersökningen**

Marknadsplanering är ju ett väldigt brett område, finns väldigt många företag att undersöka inom detta område, eftersom alla företag håller på med detta på någon sorts nivå. Det svåra är att få kontakt med företagen och att få dem att ställa upp, eftersom de har annat att fundera på också. Jag fick Vasabladets försäljningsdirektör att ställa upp eftersom jag har personliga kontakter med honom. Han nämnde att han annars tyvärr inte brukar ha så mycket tid över för intervjuer. Jag hade också tur att Novafloors vd ville ställa upp på intervju. Man märkte att dessa personer som har en hög position inom företagen, har mycket att göra om dagarna.



Jag får därför vara väldigt glad över att de ställde upp, och jag fick en tydlig bild av hur vardagen ser ut för dessa människor i företagen. Jag valde att basera detta arbete på en kvalitativ undersökning för att få en djupare insyn i hur marknadsplanering och upplägget av strategier på marknaden fungerar. Tyvärr fick jag endast två stycken företag att ställa upp på intervju vilket är ett ganska litet antal, fast det är en kvalitativ undersökning. Men jag fick i alla fall ett små företag och ett medelstort företag att ställa upp. Jag fick i alla fall se om det finns några skillnader på saker inom de olika storlekarna på företagen. Jag tycker dessutom att jag fick väldigt bra information och fakta av de frågor som jag ställde av respondenterna. Samarbetet med Vasabladet och Novafloor fungerade bra och effektivt. Det var mycket intressant att intervjua dem, och få en djupare insyn i hur marknadsplanering och hur strategier på marknaden fungerar. Jag är också väldigt nöjd över att jag fick intervjua två högt uppsatta personer inom företagen. Jag fick försäljningsdirektören på Vasabladet, som hade väldigt mycket bra information att säga och var kunnig inom sitt område. Dessutom sitter försäljningsdirektören i styrelsen på HSS media, så han har mycket att säga till om på företaget. På Novafloor fick jag vd:n i företaget att intervjua.. Han hade väldigt mycket bra information och fakta att säga om sin marknad. Jag är därför väldigt nöjd med informationen som jag fick av intervjuerna, då jag fick kontakt med så pass höga personer inom företagen. Jag fick därför väldigt bra information och hög kvalitet på svaren. Det är jag väldigt nöjd med. Det fanns också skillnader på planeringen mellan dessa två företag som jag intervjuade. Men det skall också finnas någon skillnad på ett medelstort företag och ett litet företag. På det mindre företaget var det främst vd:n som jag intervjuade som jobbar med marknadsplaneringen och budgeteringar för den. I det mindre företaget har man inga avdelningschefer eller strategi möten. I det medelstora företaget gör man olika beslut inom ledningsgruppen inom företaget. Man får inte göra stora och strategiska beslut på egen hand. Man har alltid strategi och budget möten med ledningsgruppen. Dessutom är de väldigt noga med budgetering, de budgeterar alltid för ett år framåt. Det medelstora företaget ger mest återkoppling till min teori, eftersom de jobbar med marknadsplaneringen på ett mera detaljerat sätt. De har strategiska möten och uppföljningsmöten för planeringen. De följer upp marknadsplanen mera detaljerat och noggrant, samt har en

ledningsgrupp som fokuserar tillsammans på denna del inom företaget. De bokför också sina resultat och planerar sina budgeter på ett helt annat sätt. Men de är också illa tvungna att göra det eftersom de har ett större antal personer i företaget och en generellt större verksamhet. I det mindre företaget i mitt fall så är det endast en person som bestämmer och tar olika beslut. Han gör det vart efter marknaden ändras. Därför kan man inte återkoppla min teori så lätt till det mindre företaget.

## 5 SLUTDISKUSSION

Överlag har skrivandet och forskningen gått bra, men alltid kommer det små problem som uppstår. Problemet här var att jag inte hade möjlighet att intervjua alla företag som jag ville intervjua från början. Men detta är en ganska svår sak att påverka. Men som sagt fick jag i alla fall ett litet företag och ett medelstort företag och det är jag väldigt nöjd över. Jag fick en liten inblick i hur marknadsplaneringen fungerar i de olika företagen. Tyvärr fick jag inte tillräckligt för att dra några slutsatser, men jag fick intervjuer med värdefull och bra information.

Novafloor var ett mycket intressant företag att intervjua. De har verkligen ett speciellt koncept för sin bransch. Man kan kort sagt säga att de har ändrat hela golvbranschen. De var första företaget i Finland som började sälja enbart golv på nätet. Dessutom har de ett helt unikt kundbetjäningssystem, systemet går ut på att de har ett obemannat visningsutrymme i Vanda men man har möjlighet att få kundbetjäning från Vasa med hjälp av video screening. Detta koncept är helt unikt och ganska modernt. De planerar att i framtiden dessutom att bygga fler av dessa visningsutrymmen. De marknadsför sina produkter som högkvalitativa, snabba leveranser och det är dessutom billigt. Novafloor har en klar vision och strategi på sin marknad. De vill att kunderna skall snabbt och enkelt få tag på de deras produkter och försäljningen skall främst vara nätbaserad.

Vasabladet var också ett intressant företag att intervjua, eftersom det har skett så stora förändringar i mediabranschen bara under några år. Branschen kommer att ändras ännu mera i framtiden också. De ändringar som har skett i branschen är b.l.a. att nätet har tagit över. På nätet finns det stora möjligheter att få gratis nyheter, och finns många kanaler att välja på där. Men Vasabladet menar att ännu idag kommer ca 90 % av omsättningen från papperstidningen. Men de har under de senaste åren satsat mycket tid på utvecklingen av e-tidningen och sina hemsidor. De är också väldigt aktiva på Facebook med nyhetsuppdateringar osv. Men de har också utvecklat papperstidningen under det senaste året, de har b.l.a. ändrat formatet till tabloidformat. Men Vasabladet har en ganska klar och enkel strategi på sin marknad i alla fall. De vill vara bäst på lokala nyheter i Österbotten på svenska.

Jag tycker också att dessa två företag som jag intervjuade är väldigt moderna företag. Novafloor är ett väldigt modernt och nytänkande företag och det är ett intressant företag att följa med i framtiden. Vasabladet är mera ett företag som har fått göra stora förändringar i sin verksamhet. De har i alla fall fått moderniserat sig efter branschens villkor. Där har de några utmaningar att jobba med i framtiden och det kan vara intressant att se hur mediabranschen utvecklas i framtiden och vad det innebär för Vasabladet.

### **5.1 Utmaningar**

Marknadsplanering och strategier inom ett företag är ett ganska brett område. De var svårt att välja bland informationen som finns, vad man skulle ta med. Men tycker att jag har täckt området ganska bra. Allt från marknadsplanering till strategier, segmentering av kunder, prisstrategier, distributionskanaler, produktutveckling och försäljning. Samtidigt har jag också tagit med hur man gör uppföljningen av marknadsplanen och strategierna på marknaden. Jag har kortsagt tagit med nästan allt vad man bör tänka på, men har skrivit lite mindre om några kapitel och lite mera om andra. Men största utmaningen var ändå att få kontakt med de företag man ville intervjua. Jag fick endast två av de fyra företag som jag ville intervjua.

### **5.2 Reliabilitet och validitet**

Reliabilitet behandlar i vilken grad ett undersökningsresultat kan upprepas om studien läggs upp på ett likartat sätt. Begreppet är kopplat till konsistens och förmåga att leda fram till ett och samma resultat om undersökningen upprepas. Kvalitativ data insamlas genom interaktion med andra människor i ett specifikt sammanhang. Därför är det omöjligt att i absolut term samla in identisk data som skall mätas. Därför är reliabilitetsbegreppet oväsentligt för att fastställa värdet av en kvalitativ analys. (Christensen m.fl. 2010, 307)

Validitet handlar i första hand om trovärdighet i arbetet. Intern och extern validitet är relevanta begrepp för att utvärdera en kvalitativ analys, men innehållet i be-

greppen är annorlunda än i en statistisk dataanalys. Den kvalitativa analysen av data baseras på några få strategiskt utvalda fall eller enheter.

Jag använde intervju som undersökningsmetod i detta arbete och reliabiliteten är hög på svaren då man fick utföra intervjuerna i samma miljö och personligt med respondenterna. Validiteten är svårare att mäta i kvalitativa undersökningar, men jag gjorde intervjuerna enskilt och under en lång intervjustund, då man gjorde intervjuerna personligt med respondenten kan man stärka validiteten i arbetet. Men saknaden på flera respondenter begränsar många kvalitativa undersökningar från att ge en bredare syn än de ger. Denna undersökning saknar även respondenter, därför kan det vara svårt att ge en bredare syn på saker. Jag kunde även ha intervjuat ett till medelstort företag och ett till litet företag för att få en bredare syn och högre validitet.

### **5.3 Förslag på fortsatt forskning**

I mitt arbete behandlar jag de många moment som behövs för att bygga ett företag. Jag har inte gått in på någon specifik bransch. Företagen jag intervjuade är i helt olika branscher. Det skulle kunna vara möjligt att göra en forskning på hur t.ex. marknadsplaneringen och strategier på marknaden ser ut i olika branscher. Man skulle inrikta sig enbart på en bransch och göra en undersökning på några företag inom denna bransch. Det skulle vara intressant att se om det finns några gemensamma nämnare inom planeringen i de olika företagen. Man skulle få jämföra om något av dessa företag sticker ut ur mängden då det gäller planering. Om några företag satsar mera tid på planeringen och något företag satsar mindre tid på planeringen, då kunde man också jämföra vilket av företagen som det går bättre för.

### **5.4 Slutord**

Jag tycker att jag har fått en bredare och djupare insyn i hur ett företag fungerar. Både teoretiskt och i praktiken. Jag tycker att det var intressant att skriva teoridelen eftersom det finns mycket information att hämta där. Det finns många punkter man måste tänka på när man bygger ett företag. Man måste ha en bärande af-

färsidé och sedan ha en detaljerad plan för hur man skall ta sig ut på marknaden. Dessutom fick jag möjlighet att se hur två stycken företag jobbar med dessa frågor. Jag tyckte att det var mest intressant, eftersom jag tycker det är väldigt givande för mig själv när jag får praktiska exempel på saker. Jag förstår saker bättre när de kommer i praktisk form.

## KÄLLOR

### Böcker

Andberg, L., & Eliasson, B. 2005, *Marknadsplanen*. Fjärde upplagan. Malmö. Liber AB.

Christensen, L., Engdahl, N., Gräas, C., & Haglund, L., 2010. *Marknadsundersökning*. Tredje upplagan. Studentlitteratur AB. Lund

Magnusson, M., & Forssblad, H., 2009. *Marknadsföring i teori och praktik*. Fjärde upplagan. Studentlitteratur AB. Lund

Mossberg, L., & Sundström, M., 2011. *Marknadsföringsboken*. Första upplagan. Lund. Studentlitteratur AB.

Säll, O., & Thorsson, M., 1997. *Marknadsplanering*. Studentlitteratur AB. Lund

### Elektroniska publikationer

Strategic management är en hemsida som publicerar olika artiklar om ämnet strategisk ledning. Deras vision är att bli en huvudkälla online för strategisk ledning. Informationen har hämtats 06.04.2015

<http://www.strategicmanagementinsight.com/swot-analyses/ikea-swot-analysis.html>

Micco Grönholm är en varumärkesutvecklare med internationell marknadsföring som specialitet. Här är hans hemsida med olika artiklar och kategorier. Information hämtad 08.04.2015

<http://micco.se/2010/07/det-ar-dags-att-begrava-de-fyra-pna-2/>

### Intervjuer

Respondent 1. 2015. Försäljningsdirekt för Vasabladet. Intervju 2.4.2015

Respondent 2. 2015. Vd för Novafloor. Intervju 10.4.2015

## **6 BILAGA 1.**

### **Intervjufrågor:**

1. Hur ser er marknadsplanering ut och hur många anställda har ni som jobbar med den?

2. Hur ser er affärsidé ut? Har det skett stora förändringar i den under verksamhetens tid?

3. Gör ni ofta en utvärdering av nulägesanalys samt situationsanalys?

4. Hur ser er SWOT-analys ut? Har det skett förändringar i den under verksamhetens tid?

5. Hur ser er kundsegmentering ut? Vilka faktorer påverkar ert val av kundsegment?

6. Gör ni regelbunda kontroller på marknadsanalysen? Vilka faktorer kontrollerar ni främst?

7. Har ni ständig bevakning på omvärlden? Vilka omvärldsfaktorer påverkar er och vilka kontrollerar ni extra noga?



8. Undersöker ni hur den interna situationen ser ut i företaget om kompetens och att företagets anställda är medvetna om vad som sker i företaget?

9. Vad har ni för strategier och vilken målbestämning har ni på marknaden?

10. Hur ser er produktlivscykel ut? Har ni hela tiden produkter i de olika skedena?

11. Hur ser produkt utveckling ut i ert företag?

12. Hur ser prisstrategi ut i ert företag? Hur prissätter ni olika produkter?

13. Hur följer ni upp marknadsplanen? Hur går ni till väga och hur ofta gör ni detta?

14. Vilka kostnader tar ni i beaktande när ni följer upp marknadsplanen? Finns det några kostnader som ni sätter extra fokus på?

15. Hur jobbar försäljaren i ert företag? Har ni ansikte mot ansikte-försäljning eller telefon?

16. Har ni en försäljningschef som utbildar försäljare? Hur jobbar han/hon?

17. Hur ser distributionskedjan ut? Har ni några mellanhänder eller leverantörer?

18. Hur gör ni reklam? Vilka kanaler och verktyg använder ni?

19. Hur ser er profilering och positioneringsstrategier ut? Vilka åtgärder använder ni för att uppnå önskvärd position?

20. hur analyserar ni och följer med konkurrenterna? Hur påverkar detta beslut?

21. Hur budgeterar ni och reserverar pengar till marknadsföringen, och olika pr aktiviteter?

